

39
rej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



**EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
EN UNA EMPRESA DE LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

LUIS SALDAÑA OLIVARES



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

J _ N _ D _ L _ C _ E

	PÁG.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
I.- <u>ASPECTOS GENERALES</u>	4
I.1. Aspectos del Sector Autopartes	5
I.2. Diversos Tipos de Recursos	10
I.3. Características de los Recursos Humanos	12
I.4. Definición de Administración de Recursos Humanos	15
I.5. Retrospectiva del Departamento de Personal	18
II.- <u>EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA</u>	23
II.1. Organigrama General de la Empresa	24
II.2. Ubicación e Importancia del Departamento de Personal Dentro de la Empresa	25
II.3. Relaciones Internas y Externas	27
II.3.1. Internas	27
II.3.2. Externas	31
III.- <u>MECÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</u>	35
III.1. Previsión	37
III.1.1. Objetivos	37
III.1.2. Objetivos del Departamento	38
III.1.3. Objetivos del Empleado	40
III.2. Planeación	42
III.2.1. Políticas	43
III.2.2. Procedimientos	68
III.2.3. Programas	86
III.3. Organización	91
III.3.1. Organigrama Estructural	92
III.3.2. Organigrama Funcional	93
III.3.3. Organigrama por Puesto	94

	PÁG.
III.3.4. Distribución de Funciones	95
III.3.5. Que es un Puesto	96
III.3.6. El Análisis de Puestos -- Operativos	98
III.3.7. El Análisis de Puestos -- Ejecutivos	102
III.3.8. Ventajas del Análisis de Puestos	106
 IV.- <u>DINÁMICA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</u>	 112
IV.1. Integración	113
IV.1.1. Reclutamiento	114
IV.1.2. Selección	115
IV.1.3. Inducción	116
IV.1.4. Desarrollo	117
IV.2. Dirección	119
IV.3. Control	122
 V.- <u>ALGUNOS ASPECTOS FUNCIONALES Y ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</u>	 124
V.1. Reclutamiento	125
V.2. Selección	133
V.3. Contratación	143
V.4. Inducción	146
V.5. Control Administrativo de Personal	148
V.6. Pago de Prestaciones	179
 CONCLUSIONES	 184
 BIBLIOGRAFÍA	 187

Este sector o cualquier otro sector, como generadores de empleos que son, deben de considerar que los recursos humanos no solo constituyen uno de los gastos más fuertes-- en sueldos, prestaciones, etc. sino que son el motor de una administración eficiente por lo que es necesario recordarles que una administración no maneja dinero, materiales, técnica y personas, sino que maneja el dinero, - los materiales y la técnica a través de las personas.

Es por ello y por su aspecto funcional que el departamento de personal, desde sus planteamientos operativos administrativos juega un papel muy importante en la consecución tanto de los objetivos de la organización como en - los de los individuos que la conforman.

Actualmente la industria automotriz juega un papel preponderante en la economía nacional, y aunque ha mostrado deficiencias en su sector de autopartes, en lo que se refiere al abastecimiento del mercado interno, no omitiremos la importancia que tiene este sector como empleador de recursos humanos en el mercado de trabajo nacional.

Estas consideraciones aunadas a la falta de información operativa sobre las actividades que desarrolla el departamento de personal en este sector de la industria automotriz, es lo que ha sido la base para desarrollar esta tesis que persigue un doble propósito: Por un lado, el dar a conocer y servir como introducción a las actividades más usuales que lleva a cabo el departamento de personal en el sector de autopartes, y por el otro, el proveer de una herramienta adicional a la persona que - ha hecho de la administración de recursos humanos su -- campo profesional.

Para este efecto y para hacer más clara la exposición hemos tratado de establecer en forma lógica un criterio en el desarrollo de sus funciones valiéndonos de los principios, reglas y técnicas de la administración en sus diferentes etapas, estableciendo así una disciplina en el desarrollo de sus actividades y del personal que las realiza.

C A P I T U L O I

ASPECTOS GENERALES

- I.1.- ASPECTOS DEL SECTOR AUTOPARTES
- I.2.- DIVERSOS TIPOS DE RECURSOS
- I.3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS
- I.4.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- I.5.- RETROSPECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

"La revolución industrial no puede importarse de golpe.- El cambio tiene que producirse interiormente por medio del desarrollo de los recursos humanos."

Dr. Stepanek

I.1.- ASPECTOS DEL SECTOR AUTOPARTES

La industria automotriz mexicana que conocemos hoy en día es el resultado de una acertada intervención del Estado, que dirigió su desarrollo a través de diferentes Decretos Presidenciales, y de una participación decisiva del Sector Empresarial que, al unificar esfuerzos y generar importantes inversiones, transformó notablemente esta actividad.

Pocas industrias han despertado tanto interés como la del automóvil. La gran participación de esta rama en la economía nacional y la problemática que resuelve su producto, hacen del automóvil un artículo indispensable en el ámbito general.

Actualmente esta rama económica está dividida en tres sectores que son:

- 1o.- Una industria denominada TERMINAL, fabricante de los motores y sus componentes, así como el ensamble final de los vehículos.
- 2o. Una industria denominada DE AUTOPARTES, auxiliar de la primera, fabricante de componentes para ensamble y refacción.
- 3o. Un sector COMERCIAL encargado de distribuir los vehículos automotores fabricados por la industria terminal.

Si es cierto que la importancia relativa de las diferentes ramas de las actividades económicas se mide por indicadores, tales como: Ocupación generada, inversión, valor agregado, valor de producción, etc. podemos afirmar que, individualmente y en conjunto, estos indicadores pueden servir para demostrar que la industria automotriz es una de las más importantes que operan en el país.

El comienzo de la industria automotriz en México, se inicia con la inauguración de la planta armadora de Ford Motor Company en el año de 1925 y con la primera disposición legal decretada el 10 de Julio de 1931 por el Gobierno Federal para la utilización de "partes nacionales en el ensamblado de vehículos".

Por lo que respecta a la fabricación de autopartes, el antecedente más distante del que se tiene conocimiento, data del año de 1928, cuando David Gotlib, inicia un Taller de Muelles, que posteriormente sería Rassini Rheem, S.A. de C.V., donde, con la ayuda de unos cuantos obreros comienza a reparar y a forjar muelles con solera importada de Estados Unidos y Canadá, la cual más tarde sería sustituida por solera mexicana, fabricada en La Consolidada.

Tratando de definir específicamente a la industria de autopartes, encontramos que esta rama industrial transforma materias primas básicas en productos elaborados que en definitiva formarán una parte o componente de un vehículo automotor, o sus refacciones.

Es conveniente subrayar aquí, el hecho de que la industria de autopartes depende directamente de otras industrias de transformación para asegurar su subsistencia, como productor de insumos para la industria terminal y el mercado de refacciones.

Cabe hacer mención, que a principios de 1960 operaban en México diecinueve plantas ensambladoras de vehículos. Estas empresas incorporaban a sus autos y camiones unos cuantos productos automotrices fabricados en México y de ellos, los más importantes como llantas, acumuladores, muelles, vestiduras y otros más representaban aproximadamente el 15% del costo de producción de los vehículos.

En México a raíz del Decreto Presidencial, en agosto de 1962, el desarrollo de la industria de autopartes ha sido acertadamente planeado mediante su estructura en forma horizontal ya que a marcado un viraje positivo para la industria automotriz nacional, al alcanzar en el año de 1975 un grado de integración nacional por parte de la industria terminal, del orden del 63.3% medido en forma global por planta, lo que ha permitido el crecimiento de proveedores de autopartes que abastecían grupos mecánicos, partes de fundición, ruedas, chasises, partes para motor, tapicería, vestiduras, cristales y un sinnúmero de otros componentes que sería largo enunciar.

Una de las ventajas de la estructura de la industria de autopartes es que está constituida en su mayoría con capital de inversionistas mexicanos de cuando menos el 60%. Aunque existen empresas fabricantes de componentes que mantienen una estructura de capital 100% nacional.

El sector de autopartes, de ser una industria casi inexistente en 1962 se ha desarrollado asombrosamente, derramando beneficios económicos en distintas zonas del país y en definitiva a la economía nacional. Obviamente, lo anterior está ligado a la tasa media de crecimiento de la industria del automóvil, la cual mantuvo un ritmo del 12.7% de 1960 a 1972.

Para observar la importancia que tiene la industria de autopartes, diremos que en 1979 generó empleos para 68,468 personas, haciendo una derrama anual por concepto de sueldos, salarios y prestaciones del orden de 7,461 millones de pesos, mientras que la industria terminal pago 11,663 por el mismo concepto.

Asimismo, la industria de autopartes ha contribuido hasta en 51.3% del total del costo directo, a los insumos de la industria terminal. Este porcentaje refleja el fuerte apoyo que en un momento dado se ha proporcionado a las plantas terminales, en la obtención de una integración nacional, de acuerdo a lo reglamentado.

La industria automotriz de 1983 es muy distante a la que existía en 1962, cuando inició su desarrollo en México. Los cambios tecnológicos paulatinos introducidos por la industria en los últimos veintiun años, han sido mínimos con respecto a los intensos cambios que habrán de aplicarse en los próximos años. Y aunque la industria de autopartes ha demostrado su flexibilidad para adaptarse a estos cambios tecnológicos, no dudamos que estas tendencias repercutirán fuertemente en esta industria, desde la preparación y capacitación de su personal hasta la modificación y obsolescencia de equipo, con sus lógicas repercusiones en las finanzas de las empresas.

Por lo anterior, la industria de autopartes, deberá trabajar muy de cerca con la industria terminal para desarrollar nuevos conceptos y nuevas técnicas de fabricación que reduzcan el costo, así como el peso de los vehículos, para mejorar su eficiencia.

Deberá, mantenerse al día de lo que ocurre mundialmente

y, sobre todo, estar en contacto continuo con las diferentes plantas terminales para conocer dentro de lo posible los detalles de los diseños que se están contemplando a largo plazo.

Los volúmenes de demanda de la industria terminal en los próximos años, traerán como consecuencia la transformación de algunas empresas que actualmente tienen una estructura organizacional pequeña, en empresas que habrán de pasar a una etapa de tecnificación administrativa; si ésta etapa en la vida de las empresas no es planeada adecuadamente, resentirán fuertes desajustes internos, afectando a la vez a la industria.

El aspecto de preparación y capacitación de personal, es un reto que tiene la empresa en la industria de autopartes ya que es tan importante o más que los aspectos de inversiones, aumentos de volúmenes de producción y actualización financiera. Las empresas y la industria la constituyen los hombres. En la medida que éstos estén preparados y conozcan sus funciones, los objetivos de la industria serán alcanzados.

De nada servirá la tecnificación, si se descuida el desarrollo intelectual de todos y cada uno de los que participan en esta rama industrial.

1.2.- DIVERSOS TIPOS DE RECURSOS

En la empresa de la industria de autopartes, al igual que en cualquier otra organización, se persiguen tanto objetivos institucionales como aquellos otros que son dados por el medio en donde opera la organización.- Estos objetivos requieren de una serie de recursos, los cuales como comentábamos al inicio de este trabajo, con una administración racional y eficiente los facilitarán o en su caso, permitirán alcanzarlos.

Existen tres tipos de recursos, los cuales se clasifican de la siguiente forma:

1.- RECURSOS MATERIALES

En este renglón se considera a la estructura financiera de la organización, las instalaciones físicas, el mobiliario y equipo, - las materias primas y los enseres.

2.- RECURSOS TECNICOS

Son los recursos con los que cuenta la organización para analizar con base en técnicas de organización administrativa, la estructura y los procedimientos que le permitan una mayor eficiencia en su desarrollo.

3.- Y RECURSOS HUMANOS

El complemento a los recursos materiales y técnicos lo constituyen los recursos humanos. Este grupo comprende la actividad o el esfuerzo humano así como otros factores que influyen en la modalidad de ésta actividad y que son: los conocimientos, las experiencias, las habilidades, las actitudes, los -

intereses vocacionales, las aptitudes, las potencialidades, etc.

No obstante que en conjunto todos los recursos resultan indispensables para el logro de los objetivos de la organización, - al igual que varios autores que han escrito sobre administración, consideramos que el elemento humano sobresale sobre los -- otros dos recursos ya que posee la cualidad de mejorar y perfeccionar a estos.

1.3.- CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

El hombre trabaja para allegarse todo lo que necesita para subsistir. El hombre trabaja, como se dice comunmente para ganarse la vida.

El hombre en esta tarea de ganarse la vida, puede hacerlo de dos maneras: Trabajando por su cuenta, como lo hacen todavía algunos artesanos, comerciantes o profesionistas o trabajando para una empresa u organización como lo hace hoy la mayoría de los hombres en las sociedades de nuestra civilización industrial, en la que la división del trabajo y las operaciones de escala, tienden a prevalecer.

Al trabajar el hombre en una empresa u organización, generalmente lo hace por un contrato de trabajo por el cual realiza una tarea determinada a cambio de un salario. Esto implica someterse a las órdenes de otro, lo cual muchas veces significa que tiene que hacer cosas que le disgustan o que van en contra de su voluntad.

La experiencia nos enseña que tanto la empresa como el trabajador deben ver el trabajo como una actividad con natural del hombre, que puede servirle no sólo para ganarse la vida sino también para su realización y desarrollo. De aquí que la empresa tenga que pugnar por restarle a las labores todo lo que tengan de fatigoso en exceso, de embrutecedor o de inhumano. Aún las más modestas tareas son susceptibles de ser mejoradas, y siempre pueden tener un sentido de valor y significado. Y el que trabaja casi siempre puede perfeccionarlo que hace si se le estimula a usar su iniciativa.

En la vida industrial moderna, se habla con especial énfasis de un redescubrimiento del hombre.

Tanta atención se le había prestado a los elementos ma

teriales y tanta importancia se le había prestado a los adelantos técnicos, que se había llegado a olvidar lo verdaderamente esencial: La actividad humana.

Por eso ahora que los expertos en administración se han percatado de que si no se le reconoce al hombre todo su valor fundamental que le corresponde, de muy poco servirán los recursos técnicos y materiales de que se pudiera disponer. Por ello se dice que se ha hecho un verdadero redescubrimiento.

Estos cuestionamientos nos han hecho reflexionar sobre la importancia intrínseca que llevan consigo los recursos humanos, y el porqué de lo indispensable de conocer sus características para una mejor función de la administración de recursos humanos.

Las características de los recursos humanos son:

- a).- La actividad humana así como los factores que influyen en su modalidad son patrimonio personal y no pueden ser propiedad de la organización.
- b).- Las actividades de las personas en la organización implican una disposición voluntaria.
- c).- Los factores de la actividad humana, son intangibles y se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en la organización.

Los miembros de una organización, prestan - un servicio a cambio de una remuneración -- económica y afectiva. Pero la intensidad de tal servicio, estará en función de la identificación de los objetivos organizacionales con los del individuo.

- d).- El total de los recursos humanos de una organización puede ser incrementado.

Existen dos formas: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso, la orientación profesional y los test psicológicos son un auxiliar valioso para manifestar habilidades o intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. En el segundo caso a través de la educación, el entrenamiento y el desarrollo, se trata de proporcionar mayores conocimientos, - nuevas ideas y experiencias.

- e).- El total de los recursos humanos de una organización puede disminuir.

Las causas comunes por la que son disminuidos son: enfermedades, accidentes, retrocesos organizacionales y renunciaciones.

- f).- Los Recursos humanos son escasos.

No todas las personas poseen el mismo grado en los factores de la actividad humana.

1.4.- DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Antes de establecer una definición de administración de recursos humanos y para entender el concepto, se considera que es necesario cuestionar algunas definiciones que han escrito, algunos estudiosos de la materia.

"El manejo de personal, es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada."

(1)

Watkins, Dodd y McNaughton.

"Administrar al personal, es dirigir personas. Esta función se lleva a cabo primordialmente por medio de la supervisión directa y estableciendo políticas -- oficiales." (2)

Strauss y Sayles.

"Hay ciertas funciones básicas que pertenecen naturalmente a la división de personal, tales como la colocación, adiestramiento, traslados, ascensos, administración de sueldos y salarios, valoración del trabajo, conceptualización del mérito, medidas sanitarias -- de seguridad e higiene." (3)

Scott, Clothier y Spriegel.

" La administración de personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos puede -- llegar a la mayor realización posible de sus habili-

dades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva y, por ende, sus resultados óptimos." (4)

Pigors y Myers.

"La administración de personal debe proporcionar la adquisición, el desarrollo, utilización y mantenimiento de la fuerza de trabajo y la ejecución de las funciones que son una parte de este proceso administrativo". (5)

Chruden y Sherman.

Como se observa, la primera definición emplea los términos manejo y utilización, que dan una idea de que se está tratando con manifiestos y no con personas así como de explotación respectivamente. La segunda, maneja como elemento más importante a la dirección de personas. La tercera, apunta que es necesario realizar una serie de funciones o aplicar un conjunto de técnicas para dirigir a esas personas. La cuarta, señala que esa dirección implica la satisfacción y la satisfacción por medio del trabajo: Pero no sólo esto, sino que a la par, es menester alcanzar los objetivos de la organización. La quinta dice que debemos obtener, desarrollar, utilizar y mantener a las personas a través de la aplicación de un proceso administrativo. Esto es, viendo a la administración de personal como proceso administrativo.

Los cuestionamientos anteriores me permiten considerar que la definición que establece el Dr. Fernando Arias Galicia, es la más acorde ya que no es tan limitativa y el sentido que engloba de la Administración de Recursos Humanos es más am-

plio al señalarlos que:

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización, y del país en general".

1.5.- RETROSPECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Si bien es cierto que el nombre de Administración de Recursos Humanos es muy reciente, no podemos negar que éste se pierde en el pasado, con el nacimiento y desarrollo de las organizaciones que han empleado el esfuerzo humano para el logro de sus objetivos.

Para comprender las funciones y la operatividad del Departamento de Personal así como su importancia, nacimiento y evolución, es necesario hacer referencia al pasado, ya que en la medida en que lo conozcamos, lo podremos delinear mejor dentro del contexto histórico y así entender en una forma más general parte de la doctrina de la Administración de Recursos Humanos, que se ha venido practicando -- hasta nuestros días.

Como cualquier otro aspecto administrativo, el de Personal ha logrado avances considerables, siendo estos más marcados, como los que se sucedieron antes y después de la primera y segunda guerra mundiales. Así tenemos que en el año 1900, las funciones de Administración de Personal -- eran la contratación, los despidos y el tomar tiempos. Funciones que realizaban los supervisores como parte de su trabajo, pero a medida en que aumentaba la carga de trabajo de los supervisores, la responsabilidad de llevar el registro de tiempos y de nóminas se transfirió a un oficinista al cual podríamos considerar como al primer especialista en personal.

Consideramos que la Administración de Personal, empezó a tomar auge como área funcional a consecuencia de los estudios que a principios de siglo realizó Frederick W. Taylor en los Estados Unidos sobre tiempos y movimientos para el desarrollo de operaciones de un proceso, el mejoramiento de métodos y los sistemas de incentivos financieros que --

representaron un avance considerable para la Administración, ya que demostraron que los empleados se diferencian unos de otros por lo que respecta a sus habilidades; pero muchos de ellos no desarrollaban esa habilidad, por el hecho de no haber sido asignados a un trabajo apropiado, - además de la falta de entrenamiento, cosa que implicaba - un perjuicio para ellos mismos, y para la organización en - si.

Frederick W. Taylor observando la importancia del área, - creó "Las Oficinas de Selección" constituyendo así el pri - mer antecedente de lo que conocemos hoy como Departamento de Personal; Taylor consideraba que no era conveniente - que los capataces o supervisores siguieran seleccionando - por sí solos su personal; por lo que centralizó en estas - oficinas las funciones de Reclutamiento y Selección.

Estos estudios y las conclusiones de Henry Fayol en euro - pa así como la aportación de importantes disciplinas co - mo la psicología, la sociología, etc. permitieron imple - mentar y desarrollar técnicas que aún tienen vigencia y - que han mejorado notablemente el empleo de los Recursos - Humanos que intervienen en el trabajo, sentando así las ba - ses para lo que es hoy la administración moderna.

Estos acontecimientos promovieron un profundo interés que se acrecentó con motivo de la primera guerra mundial don - de aparecieron las pruebas Alfa y Beta, las cuales fueron aplicables para la selección de personal a asignaciones - militares; siendo éstas connotadas aportaciones de la - psicología.

Estas pruebas apuntaban medir la inteligencia, de donde - se derivaron otras para medir aptitudes, intereses, perso - nalidad, etc. todo esto quedó englobado dentro de la Sele - cción de Personal, función a la que se le dió en esa --

Sin embargo, eventos como las condiciones económicas - cambiantes, una tecnología radicalmente nueva y diferentes expectativas así como las estrategias administrativas tradicionales que visualizaban al trabajador como una persona económica, motivaron a Douglas McGregor a formular su teoría X/Teoría Y, de la filosofía de la administración, que se enfoca respectivamente, a que algunas personas trabajan mejor dentro de un ambiente autoritario, en tanto que otros trabajan dentro de un medio ambiente flexible, siendo esta, otra valiosa aportación para la revalorización de la administración de recursos humanos.

Asimismo, se cambió la ideología de la época en función de que la responsabilidad en la coordinación del Departamento de Personal, podría asignarse a un ejecutivo de la directiva en lugar de un oficinista cualquiera, por lo que la jerarquización fué propia de un puesto de alto nivel.

En la actualidad uno de los medios en que se han cifrado mayores esperanzas para aumentar la productividad y para lograr la integración de los trabajadores a la empresa y que contribuye en mucho a la superación del empleado, es lo que se ha llamado la Participación Funcional. Debiendo entenderse esta como la posibilidad que el trabajador tiene de influir en el manejo de su trabajo propio o próximo. Esta posibilidad de realizar una labor más creativa, de tener una función directiva en su trabajo y de ver los resultados tangibles a su intervención, hace que el hombre se considere útil y valioso, y ello le impulse a dar lo mejor de si mismo y a superarse.

Para cualquier empresa es una exigencia fundamental obtener la mayor eficiencia y el máximo grado de cooperación de su personal. De hecho, siempre se había tratado de que

los subordinados cumplieran tales requisitos; pero también es cierto que los resultados negativos eran más - frecuentes que los casos de éxito; los procedimientos - que se empleaban eran, por lo general, los menos aconsejables.

Afortunadamente, la revalorización del hombre como tal, la complejidad misma de la organización de las empresas, - el número cada vez más grande de individuos, al servicio de aquéllas y la necesidad imperiosa de uniformar reglas, los sistemas y métodos empleados para obtener eficiencia y cooperación de personal, fueron factores decisivos para que se empezaran a crear departamentos - especializados en esta importante materia. Hoy en día no hay empresa de mediana importancia que no cuente en su organización con un departamento de personal.

CAPITULO II

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA

II.1.- ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

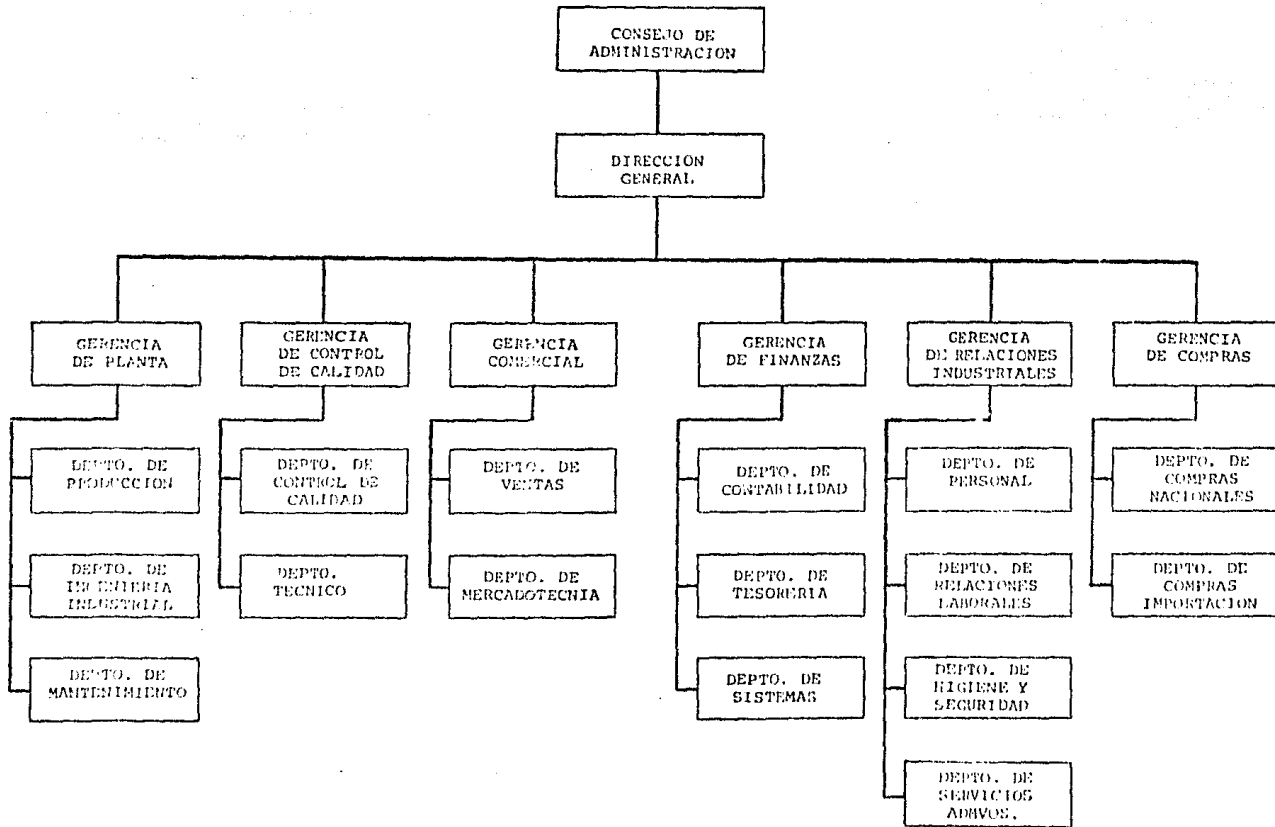
II.2.- UBICACIÓN E IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA

II.3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

II.3.1.- RELACIONES INTERNAS

II.3.2.- RELACIONES EXTERNAS

II. 1.- ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



II.- 2.- UBICACION E IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA

Como se puede observar en el organigrama general de la empresa y aunque es lo más usual en el ámbito organizacional del sector de autopartes, diremos, que el Departamento de Personal se encuentra localizado en forma lineal descendente de la Gerencia de Relaciones Industriales y sus funciones representan una labor técnica-administrativa cuyos principios surgen de las experiencias de la administración de personal.

Aunque actualmente en la mayoría de las empresas se han tipificado las funciones que desarrolla el Departamento de Personal, existen algunas que debido a su magnitud, crecimiento o experiencia de sus ejecutivos han generado nuevas estructuras organizacionales delegando funciones inherentes del Departamento de Personal en áreas de nueva creación o áreas sustantivas de la misma Gerencia de Relaciones Industriales.

El Departamento de Personal es un área administrativa y por las funciones técnicas de asesoramiento y servicios que tiene para todas las demás áreas que integran la empresa, justifica por sí solo la importancia que detenta, por lo que es incuestionable que el personal que interviene en el desarrollo de sus funciones esté capacitado y ofrezca el máximo de sus esfuerzos para atender debidamente cualquier asunto relacionado con las actividades del mismo.

El buen funcionamiento de este Departamento de-

pende en gran medida de la importancia que se le dé a su estructura orgánica, de acuerdo a las distintas funciones que se realizan en él, ya que existen actividades muy diversas como lo pueden ser, la elaboración de nóminas o las declaraciones de impuestos solo por citar algunas, que requieren de una eficiente coordinación entre las diferentes secciones componentes del Departamento y que intervienen en dichas actividades. Esto con el objeto de mantenerse comunicadas en el resultado de sus gestiones administrativas y lograr con ello la constante fluidéz y el desahogo en cada uno de los trámites, evitando así las demoras, el extravío de documentos y los tiempos muertos que pueden traer como consecuencia la falta de cooperación o eficiencia de los empleados, la renuncia de estos y en ocasiones hasta el deterioro de las relaciones obrero-patronales.

El encauzamiento del elemento humano dentro de una empresa se ha convertido en una cuestión eminentemente técnica. Ya no es posible proceder empíricamente con improvisaciones en la resolución de los delicados problemas de personal, es necesario resolverlos con unidad de criterio, con una política uniforme y aplicando los procedimientos científicos de la Administración de Recursos Humanos que constituyen una verdadera especialización.

11.3.- RELACIONES INTERIAS Y EXTERNAS

11.3.1.- RELACIONES INTERNAS

Es la comunicación que se establece entre las diferentes unidades que forman la empresa, para tratar asuntos relacionados a las actividades de la misma. Como es sabido, dentro de cualquier empresa existen dos clases de relaciones: las formales y las informales; las primeras son aquellas relaciones que siguen una secuencia lógica dentro de la estructura jerárquica, obedeciendo a las líneas de autoridad establecidas; las segundas, se refieren a las relaciones que existen dentro del mismo personal y en el que se desvirtúa el orden jerárquico de autoridad fijado en las políticas de la empresa.

Con la Gerencia de Relaciones Industriales: La primera relación interna y sin duda la más importante, es con la Gerencia, debido a que todos los acuerdos de contratación remuneraciones, finiquitos, promociones, transferencias, programas de capacitación, etc. deben ser aprobados por el Gerente, para esto es necesario que el Departamento de Personal lo mantenga constantemente informado de sus actividades, así como de los posibles problemas que puedan surgir, para que él, de acuerdo con sus experiencias tome las medidas más convenientes.

Con el Departamento de Relaciones Laborales: La relación con este Departamento aparece cuando es necesario darle a la gestión administrativa un carácter legal. Esto se observa cuando se requiere la formulación o revisión del Contrato Colectivo de Trabajo y del Reglamento Interior de Trabajo; así como para el establecimiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, o bien, cuando surgen diferencias entre la compañía y el empleado que requiera la presencia -

de un elemento jurídico que intervenga en beneficio de los intereses de la empresa.

Con el Departamento de Higiene y Seguridad: La relación que se establece con esta área, es en lo referente a -contratar sólo a aquellas personas que reúnan las capacidades mínimas de salud física, que el trabajo requiere así como apoyarlo para el establecimiento de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

Con las Areas Sustantivas de la Empresa: Las relaciones que existen entre las diferentes áreas que integran la empresa con el Departamento de Personal, son desde luego referentes a resolver los requerimientos extra de personal que tienen y el de todos y cada uno de los problemas que se presenten a sus empleados en cuanto a sus obligaciones y de rechos, remuneraciones y el otorgamiento de las prestaciones a que tienen derecho. Además de coordinarse para elaborar el Programa de Capacitación y Adiestramiento del personal de la empresa.

Con el Departamento de Contabilidad: La relación - que se establece con este Departamento es primordialmente - administrativa y la visualizamos en la expedición de cheques para el pago de nómina de los empleados, de finiquito de personal dado de baja, para cumplir el pago de cuotas al IMSS, - para cubrir los pagos que por retención se hace a los empleados a FONACOT e INFONAVIT y en la formulación de la declaración que por Impuestos Sobre Productos del Trabajo hace la - empresa.

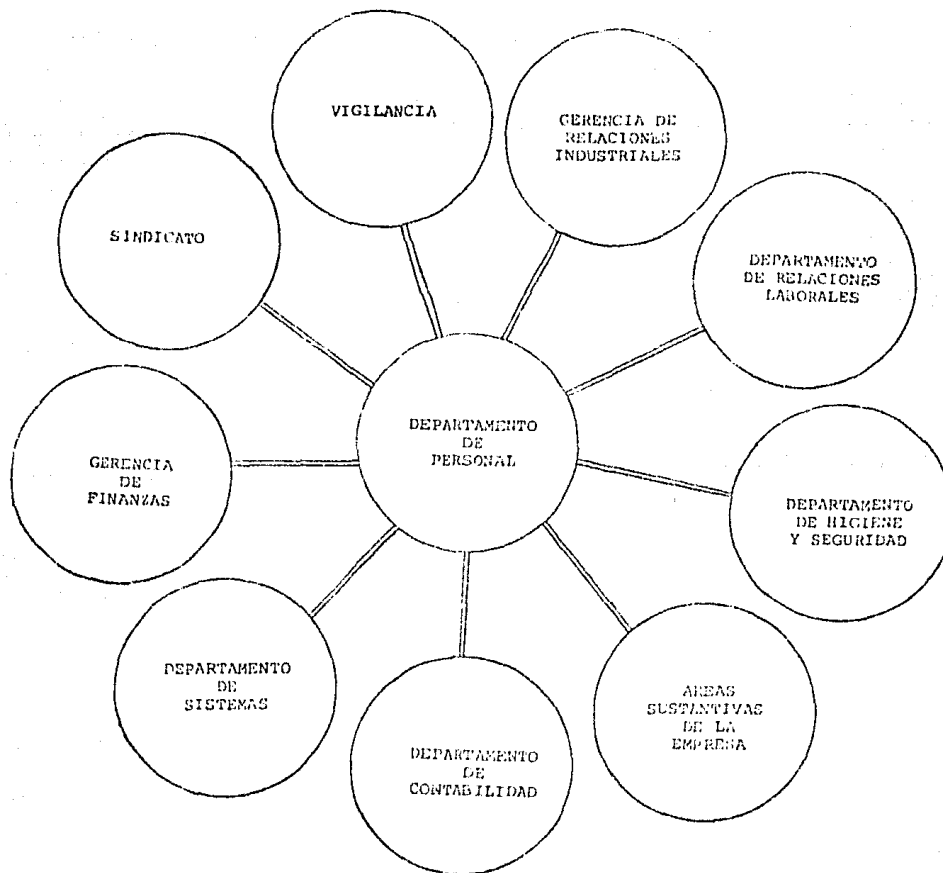
Con el Departamento de Sistemas: La relación que se lleva a cabo con este Departamento, es principalmente en lo referente a la elaboración de nóminas y algunas veces como auxiliar de Banco de Datos del personal de la empresa. Aunque el Departamento de Sistemas podría desempeñar un papel - de vital importancia para la Administración de Recursos Humanos, en la mayoría de las empresas mexicanas no se ha aprove-

chado las funciones que podría desarrollar este departamento.

Con la Gerencia de Finanzas: La relación que formaliza el Departamento de Personal con esta Gerencia es en lo tocante a intercambiar información de costos y gastos de personal y elaboración de presupuestos.

Con el Sindicato: La relación que se establece con éste, es en lo que se refiere a informarle de las políticas para ocupar las vacantes que se generen en la empresa por sustituciones, promociones, transferencias y plazas de nueva creación en algunos de sus puestos; el de acordar los roles de turno de personal sindicalizado en cada una de las áreas sustantivas, coordinar conjuntamente actividades de inducción a los puestos en los que tenga ingerencia así como modificar los programas de capacitación y adiestramiento.

Con Vigilancia: La relación que se lleva a cabo con ésta sección es en lo referente a la entrega-recepción semanal de las tarjetas de asistencia ordenadas por número de departamento y trabajador así como la de anunciar la visita de candidatos a ocupar puestos vacantes dentro de la empresa.



RELACIONES INTERNAS

11.3.2.- RELACIONES EXTERNAS

Son aquellas que el Departamento de Personal establece con todos y cada uno de los elementos que se encuentran fuera de la empresa, pero que tienen una intervención directa durante el proceso de sus actividades.

Medios Publicitarios y Agencias de Empleo: La relación que se establece con estos dos elementos, es básicamente para reclutar candidatos para seleccionarlos y ocupar puestos vacantes dentro de la empresa.

Cámaras y Asociaciones: Normalmente, tanto las empresas como sus ejecutivos pertenecen a algún tipo de organización, en nuestro tipo de empresa que es el caso de estudio, la relación más común que se establece es con la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C., la Asociación Mexicana de la Industria de Autopartes, A.C. y diversas Asociaciones a la que pertenece tanto la empresa como sus ejecutivos y que al igual que los dos primeros elementos citados en el párrafo anterior, sirven como medio para la localización de candidatos.

Bolsas de Trabajo: La relación que se ha instituido con este elemento es en lo referente al intercambio de candidatos para ocupar puestos vacantes.

Empresas: La relación que establece el Departamento de Personal con este elemento es muy importante, ya que además de solicitar referencias del personal que va a contratar es fuente de información para realizar encuestas de estructura de salarios.

Instituciones Educativas: La relación que se formaliza con este otro elemento, además de la localización de candidatos es la de establecer convenios para programar cursos de -

capacitación y adiestramiento para el personal de la empresa.

Centrales Sindicales: La relación que se lleva a cabo con este elemento es en lo referente a vigilar que el sindicato de la empresa esté registrado en la central correspondiente y si lo establece alguna cláusula del Contrato Colectivo de Trabajo, será fuente de reclutamiento de personal siempre y cuando el obrero se encuentre agremiado a la Federación que se estipule.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP): El Departamento de Personal establece relación con esta Secretaría, ya que además de ser la encargada de recabar los gravámenes, es a la que se le formulan las declaraciones que por impuestos sobre productos del trabajo declara la empresa en forma anual.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS): La relación que se establece con esta dependencia gubernamental es por conducto de su Dirección General de Capacitación y -- Productividad, antes UCECA, y será para el registro y modificaciones de los programas de capacitación y adiestramiento de la empresa.

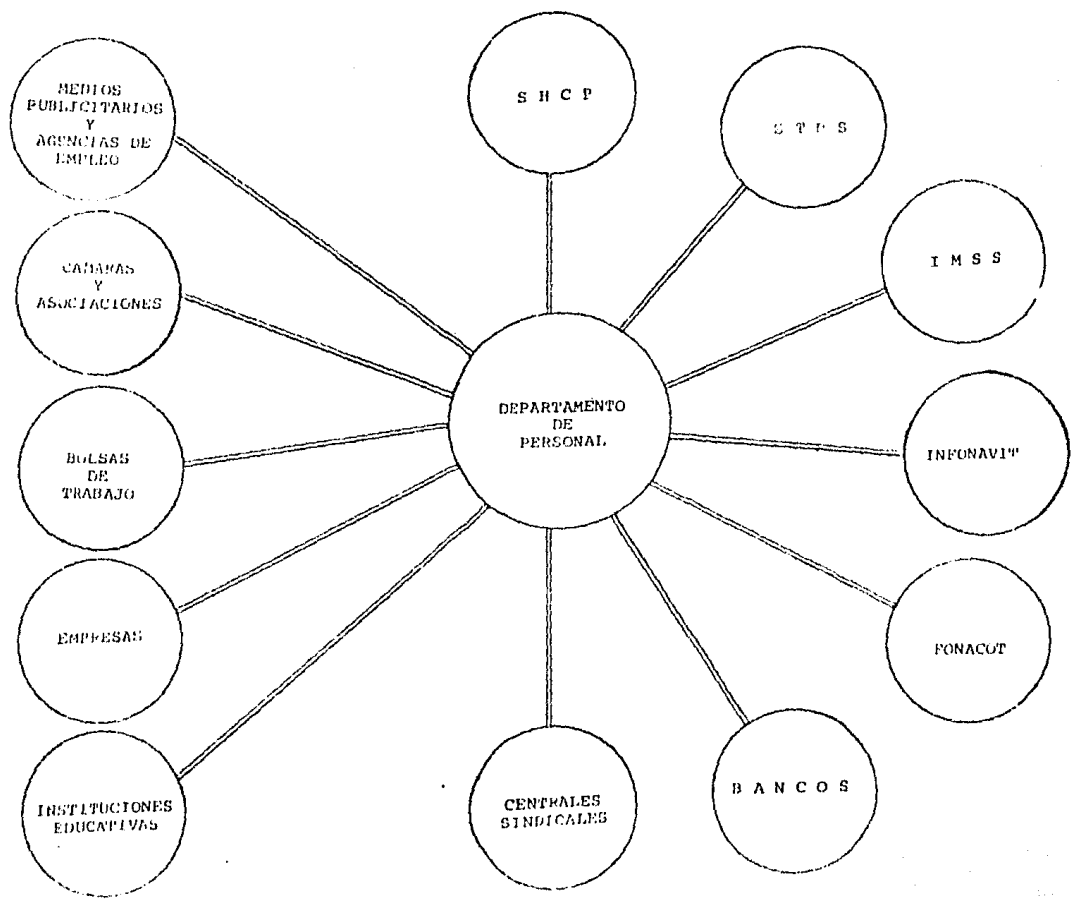
Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS): Aunque todos los elementos que intervienen en un flujo operacional son importantes, tal vez éste, es para el Departamento de -- Personal el más significativo, ya que la relación que se establece es una retroalimentación constante en cuanto a avisos de altas y bajas de personal, modificaciones de salarios, pago de cuotas obrero-patronales, o en su caso, incapacidades, etc.

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT): La relación que el Departamento de Personal formaliza con este organismo, es en lo referente a la retención y pago de descuentos que por concepto de créditos

para casa-habitación se les ha otorgado a los empleados de la empresa.

Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT): Al igual que con el elemento anterior, la relación que establece el Departamento de Personal es en lo que se refiere a la retención y pago de descuentos que por concepto de créditos para la adquisición de bienes perecederos se les ha otorgado a los empleados de la empresa.

Bancos: La relación que el Departamento de Personal lleva a cabo con este tipo de Institución es también importante, ya que a través de este elemento puede efectuar la operación de retiro de dinero para el pago de la nómina de los empleados y en su caso el depósito o retiro del dinero concerniente a la caja de ahorros.



RELACIONES EXTERNAS

C A P I T U L O I I I

MECANICA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- III.1.- PREVISIÓN
 - III.1.1.- OBJETIVOS
 - III.1.2.- OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO
 - III.1.3.- OBJETIVOS DEL EMPLEADO

- III.2.- PLANEACIÓN
 - III.2.1.- POLITICAS
 - III.2.2.- PROCEDIMIENTOS
 - III.2.3.- PROGRAMAS

- III.3.- ORGANIZACIÓN
 - III.3.1.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
 - III.3.2.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL
 - III.3.3.- ORGANIGRAMA POR PUESTO
 - III.3.4.- DISTRIBUCION DE FUNCIONES
 - III.3.5.- QUE ES UN PUESTO
 - III.3.6.- EL ANALISIS DE PUESTOS OPERATIVOS
 - III.3.7.- EL ANALISIS DE PUESTOS EJECUTIVOS
 - III.3.8.- VENTAJAS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Antes de desarrollar el presente y el subsecuente capítulo, se explicará brevemente el porque se dividió el proceso administrativo en dos fases; en Mecánica Administrativa y en Dinámica Administrativa, respectivamente.

Ciertamente la administración se lleva a cabo dentro de un proceso concreto, pero es indispensable proveer de una idea al lector respecto a sus etapas. Aunque el nombre y el número de éstas varía de autor a autor; para el desarrollo de esta tesis se han retomado las etapas del proceso administrativo que en 1960 diera a conocer el Lic. Agustín Reyes Ponce.

Lo importante de las etapas, radica en que se comprendan todos los actos administrativos, y que el modo de ordenarlos permita de manera más fácil y práctica su aplicación, no importa si se divide a la administración en cuatro o diez etapas distintas, sino entender, disgregar y aplicar mejor los principios, reglas y técnicas que usa la administración.

Existen dos aspectos fundamentales en la Administración, que Urwick llama, de "Mecánica Administrativa" y de "Dinámica Administrativa". Las etapas de la primera se refieren a investigar, analizar y determinar cómo debe ser, cómo debe de operar una empresa. Las etapas de la segunda aluden a como se manejan de hecho, los planes, programas y estructuras previstos en la mecánica administrativa.

Las etapas y sus respectivos elementos aplicados al Departamento de Personal, se desarrollan en los dos siguientes capítulos.

III.1.- PREVISION

Cabe señalar que en la práctica, la Previsión se dá de hecho en la etapa de planeación y únicamente se ha diferenciado como tal para respetar las etapas que ha establecido el Lic. Reyes Ponce y con el objeto de ser más explícito en el desarrollo del presente trabajo.

Consideramos que la Previsión es el poder de apreciar con anticipación los problemas que habrá de resolver y los fines que habrá de perseguir una empresa o departamento. No debe aventurarse a pretender un fin que esté fuera de las posibilidades.

Por tal motivo, es necesario hacer un estudio de las posibilidades en base a experiencias pasadas, ya sean propias o ajenas o bien, de interpretaciones estadísticas que nos marquen claramente las posibles proyecciones o alternativas de la empresa o departamento. Asimismo, es importante, mantener una constante vigilancia sobre todo en los objetivos particulares y a corto plazo para poder detectar oportunamente cualquier falla y aplicar a tiempo las correcciones pertinentes.

III.1.1.- OBJETIVOS

La creación y buena marcha de cualquier negocio tiene entre sus principales cimientos el fijarse una meta o un fin que sea factible de realizarse con una conjugación racional y eficiente de los recursos con que cuenta.

Aún cuando algunos autores, como George Terry clasifican a los objetivos en objetivos a largo y corto plazo y objetivos principales, colaterales y subordinados, esta clasificación puede reducirse a objetivos generales y objetivos particulares.

Los Objetivos Generales "son el propósito primordial para el que se crea una empresa o departamento" es decir, expresa lo que la empresa o departamento espera realizar.

Los Objetivos Particulares "son de menor valor y contribuyen a aclarar y lograr los Objetivos Generales. Los Objetivos Particulares pueden subdividirse hasta llegar a los objetivos individuales de cada puesto".

Dada la importancia que tienen los fines que ha de conseguir la empresa, resulta indispensable que todos los que en ella participan, conozcan lo que se pretende alcanzar en cada uno de los campos de actividad básica de la empresa.

Quando no se encuentran definidos los objetivos en la empresa o departamento muchos de los problemas se resuelven parcialmente debido a que unos directivos tienen un concepto del fin que deben perseguir y otros tienen otro, por lo que es necesaria la divulgación de los objetivos, para alcanzar esfuerzos y evitar en lo posible apreciaciones personales, que pueden provocar deformaciones en las decisiones que adopten los ejecutivos de la empresa o departamento.

III.1.2.- OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

Para que una empresa del Sector de Autopartes establezca sus objetivos, tiene que basarse necesariamente en hechos anteriores tales como los volúmenes de venta y las diversas relaciones externas que intervienen en el funcionamiento de sus operaciones, ante estos hechos se podrá visualizar más claramente el futuro de la negociación que puede dirigir sus pasos hacia la obtención de ma

yores utilidades, aumentar su estructura y colaborar con la política del Gobierno Federal en materia de Integración - de la Industria Automotriz.

Cada uno de sus Departamentos cuenta con una serie de objetivos que de acuerdo a sus funciones, representan - una parte integrante del Objetivo General. Para efectos de nuestro estudio, mencionaremos los más importantes dentro del Departamento de Personal.

OBJETIVO GENERAL.- Seleccionar e integrar el personal a la empresa al costo más acorde con el presupuesto y - en las condiciones óptimas de productividad.

OBJETIVOS PARTICULARES.- Cada una de las secciones del Departamento debe colaborar en lo que le corresponda, para el logro del Objetivo General, así podemos decir que la sección de Selección y Capacitación pugnará por lograr la - Selección, Contratación e Integración del personal más idóneo para la empresa; coadyuvar a realizar los programas de capacitación y adiestramiento más adecuados para el personal de la empresa; así como notificar los programas mencionados - ante la entidad gubernamental correspondiente, cubriendo previamente los requisitos que establece. La sección de Nóminas tendrá como objetivo, el elaborar y efectuar el pago de la - nómina al personal de la empresa en los días preestablecidos; descontar debidamente y en el tiempo señalado las cantidades que adeude el personal, ya sea a la empresa o a instituciones oficiales, por créditos otorgados o por impuestos a su cargo; y por último, el liquidar las cantidades recaudadas al Seguro Social, INFONAVIT, FONACOT y Hacienda por abono a créditos o por impuestos retenidos, respectivamente al personal de la empresa.

Por lo que se refiere al personal que labora dentro - del Departamento, es importante que se le fije en su conciencia la mira de un bien mutuo, que se traduzca en un mayor rendimiento.

III.1.3.- OBJETIVOS DEL EMPLEADO

El Trabajador, aún el más modesto, es un ser humano y por ello digno. Entra a la empresa, no solamente como un -- simple suministrador de fuerza de trabajo, entra con la esperanza de ser tenido en cuenta, de desarrollar sus facultades, de dar lo mejor de sí mismo, de ser alguien. La empresa, no solamente por las posibilidades que esto comporta para su éxito económico, sino por un deber moral, tiene que -- comprender esta noble aspiración.

La actuación de las personas, sus expectativas y el alcanzar sus metas, están íntimamente relacionadas con el -- trabajo y con la vida de la empresa. La forma como se realiza el trabajo y el ambiente general de la empresa afectan -- la razón de existencia del Trabajador y su identificación -- con los objetivos de la organización. Estos factores también afectan el grado en que una persona se sienta realizada o -- frustrada en cuanto al logro de sus metas. En otras palabras, el individuo, que tiene que enfrentarse ante la vida organizacional, tiene necesidades y valores que se convierten en -- objetivos y expectativas.

Por lo cual el ejecutivo de personal deberá estar -- preparado para ajustar las necesidades de la organización -- con los objetivos y expectativas del individuo. Y para cumplir su papel en el propósito de la consecución de estos objetivos y expectativas del empleado debe comenzar por que -- la empresa le proporcione lo más elemental, o sea que existan los factores de mantenimiento, primarios o de higiene, -- según la terminología de Maslow y Herzberg. En primer lugar, desde luego, la existencia de un empleo estable y después -- todo lo relacionado con salarios, prestaciones, seguridad, -- condiciones ambientales de trabajo, buenas relaciones con -- sus jefes y compañeros, orientación, servicios, status y -- clima social.

Otro factor básico, es lo que se ha llamado la --
ubicación del trabajador; para que una persona haga bien
su trabajo y derive una satisfacción de él, es indispensable
que esté haciendo algo para lo que sea capaz y que le
guste hacerlo.

III.2.- PLANEACION

Una vez conocidos los objetivos y determinados los cursos de acción que se consideren más idóneos para la consecución de los primeros, es necesario fijar el curso concreto y específico de acción que ha de seguirse. Esto se logra mediante la Planeación, a través de sus principios, reglas y técnicas sobre políticas y procedimientos que permitirán lograr el fin previsto con el menor esfuerzo y mayor eficiencia.

No obstante que los trámites administrativos de personal son los mismos para todos los departamentos que se dedican a esta función, se observa una ligera diferencia entre estos en relación a la forma de llevar a cabo el flujo de sus operaciones, esto se debe indudablemente a la habilidad o experiencia que tenga el ejecutivo que esté a cargo del departamento, sin embargo, muchas veces nos hace caer en una rutina y hábitos que impiden apreciar otras posibilidades distintas de aquellas que la experiencia nos ha enseñado.

La importancia de la Planeación, estriba en que una vez establecidos los planes de acción que señalan el propósito del departamento se hacen más precisos para evitar improvisaciones que puedan desviar la trayectoria de los objetivos. Así, por medio de la Planeación precisaremos las actuaciones para cada una de las secciones que componen el Departamento de Personal.

Al hablar de precisión nos estamos refiriendo a que cada actuación contenga una secuencia de operaciones para realizarla y las determinaciones de tiempo y de números necesarios.

III.2.1.- POLITICAS

Toda organización requiere del establecimiento de políticas que regulen su funcionamiento, estas políticas forman marcos de acción general de soluciones a problemas de visión anticipada.

Las Políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía básica a las acciones que deban emprenderse para obtener los resultados deseados; es decir, en ellas se resume la filosofía que sustentan los ejecutivos, representando el grupo de ideas fundamentales que unifican el criterio de todos los que trabajan en una empresa.

La forma más conveniente para orientar dichas acciones en cada área o sección de la organización, es mediante la elaboración de Manuales de Políticas que contemplan criterios generales sobre las principales guías que se han de seguir para llegar a las metas deseadas y tomar decisiones precisas.

Por lo anterior, es evidente que las Políticas deben ser conocidas por todo el personal y en todos los niveles para evitar abuso de atribuciones, malas interpretaciones e injusticias; para esto, es recomendable fijarlas claramente por escrito y con los requisitos de ser flexibles, inteligibles, prácticas, sinceras y efectivas.

Además, de las Políticas específicas para cada área de la organización, existen otras que enmarcan, las actividades que desarrolla el Departamento de Personal, teniendo su formulación y difusión un papel importantísimo ya que estas Políticas son generales y se aplican para todo el personal de la empresa, y aunque varían de organización a organización según sus características y la experiencia de sus ejecutivos hemos tratado de estandarizar--

las dentro de lo posible, siendo las más usuales dentro -
del Departamento de Personal las Políticas referentes a:

- Reclutamiento y Selección
- Contratación
- Inducción
- Vencimiento de Contratos
- Bajas de Personal (Finiquitos)
- Inscripción, Modificación de Salarios y -
Bajas ante el IMSS
- Liquidación Bimestral al IMSS
- Elaboración y Pago de Nóminas
- Solicitud, Retención y Pago de Créditos --
FONACOT
- Retención y Pago de Créditos INFONAVIT
- Control de Asistencia
- Pago de Tiempo Extra
- Vacaciones, Descansos y Días Festivos
- Capacitación y Adiestramiento
- Administración de Sueldos y Salarios
- Evaluación del Desempeño
- Reportes de Administración de Personal
- Contrato Colectivo de Trabajo
- Reglamento Interior de Trabajo

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- Toda solicitud de personal deberá efectuarse a través de la forma "REQUISICION DE PERSONAL".
- Toda requisición de personal, para ser tramitada por el Departamento de Personal, deberá contar con la firma del Jefe de Area solicitante y/o Gerente de Area respectivo.
- El Departamento de Personal será responsable de informar al Sindicato cuando se presente una vacante en alguno de sus puestos.
- Las requisiciones para puestos de nueva creación deberán contar con la autorización del Director General, - así como del Gerente de Relaciones Industriales, y -- ser acompañadas de un estudio de justificación detallado de las necesidades que origina dicha requisi- - ción.
- El Departamento de Personal conjuntamente con la Geerencia de Relaciones Industriales mantendrá un archivo completo de descripciones de puestos aprobados, - cubriendo todos los niveles.
- En el caso de puestos de nueva creación, el Departamento de Personal asignará un nivel y un rango de -- sueldo autorizado, debiendo conservar el estudio de - justificación, a fin de considerarlo para elaborar -- previamente a la fase de reclutamiento, la descrip- - ción del puesto y realizar la valuación correspondien- - te.
- En el caso de personal no sindicalizado, las requisi-

ciones de personal deberán ser entregadas al Departamento de Personal con un mínimo de ___ días hábiles de anticipación a la fecha en que desea cubrir la vacante.

- ° En base a la descripción del puesto, se procederá a la búsqueda de candidatos.
- ° Por ningún motivo se considerarán candidatos a ocupar un puesto (eventual o permanente) de la empresa, los familiares directos del personal que esté prestando sus servicios en la misma; ya sean ascendientes o descendientes.
- ° El Departamento de Personal procederá a localizar el candidato en el siguiente orden:
 - Sindicato (si procede)
 - Dentro de la planta de empleados
 - Notificación por medio de boletines a los empleados
 - Bolsas de trabajo de las asociaciones en que estén inscritos sus ejecutivos
 - Bolsas de trabajo de las cámaras y asociaciones en que esté inscrita la empresa
 - Publicación en los medios publicitarios adecuados
 - Solicitud en Agencias de Empleo
 - Boletines a Instituciones Educativas
- ° La edad mínima de los candidatos deberá ser de 18 años.
- ° Toda persona para ser contratada o promovida, deberá someterse al proceso de selección establecido por la empresa.

- ° Como parte integrante del proceso de selección, estarán la aplicación de pruebas "PSICOMETRICAS Y TECNICAS", la investigación de antecedentes laborales y el examen médico, con el objeto de conocer la capacidad, aptitudes e intereses futuros del trabajador que ingresará a la empresa.

POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

- ° Toda persona para ser contratada, deberá someterse al proceso de selección establecido por la empresa.
- ° La efectuará el Departamento de Personal basado en la aprobación escrita por la Dirección General (en su caso), el Jefe del Area solicitante y/o el Gerente de Area respectivo. Para dicha aprobación, el expediente del candidato deberá estar integrado debidamente.
- ° Toda persona, para ser contratada, deberá entregar al Departamento de Personal, la siguiente documentación:
 - Tres fotografías
 - Copia fotostática del acta de nacimiento
 - Copia fotostática de la Cartilla del Servicio Militar liberada (personal masculino)
 - Copia fotostática de la credencial del IMSS ó su último aviso de inscripción (si ya fué dado de alta anteriormente)
 - Copia fotostática del Registro Federal de Contribuyentes
 - Curriculum Vitae (cuando así se le haya solicitado)

- Comprobante del grado máximo de estudios
 - Carta de antecedentes no penales
 - Dos cartas de recomendación o constancias de los dos últimos empleos
 - Copia del permiso de la Secretaría de Gouberación (FM-2 en caso de ser extranjero)
 - * Carta de Percepciones y Descuentos del - empleo anterior
- * Nota: Este último documento será requerido para efectuar el cálculo del impuesto anual por cada trabajador, y elaborar la declaración del ISPT, 1% sobre erogaciones e INFONAVIT.
- ° En el caso de personal no sindicalizado, la contratación deberá efectuarse al valor mínimo del rango salarial respectivo. Las contrataciones que se efectúen con un sueldo superior a este límite, y hasta por el ___% del rango salarial, requerirán la autorización del Gerente de Relaciones Industriales.
 - ° Las contrataciones que hubieran de efectuarse entre ___% y 100% de dicho rango, requerirán la autorización del Director General.
 - ° En ningún caso se procederá a efectuar contrataciones - con un sueldo superior a los límites arriba mencionados.
 - ° La contratación de personal sindicalizado se realizará - conforme a lo estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente.
 - ° Ninguna persona podrá iniciar la prestación de servicios ni percibirá sueldo alguno, si su ingreso no está ampara-

do por un "CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO".

- ° En el caso de personal no sindicalizado, todo trabajador de nuevo ingreso estará sujeto a un periodo a prueba de 30 días, el cual deberá quedar especificado dentro de las cláusulas del Contrato que se celebre. Después de este periodo, el Jefe de Area respectivo determinará si se le otorga la planta o se da de baja; al personal ejecutivo se le extenderá un Contrato por 90 días.
- ° Tratándose de personal sindicalizado que no sea de planta, se les hará un Contrato por Obra Determinada por el tiempo que fije el Jefe de Area solicitante en la requisición de personal.
- ° Para aquellos trabajos plenamente definidos de carácter temporal, deberán celebrarse Contratos por Obra ó Tiempo Determinado.
- ° Las plantas del personal sindicalizado se otorgarán de acuerdo a lo estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- ° El personal que deba manejar valores, se le afianzará cuando menos con el equivalente a un año de su sueldo. Las primas serán por cuenta de la empresa.
- ° Al expediente del candidato contratado, además de la documentación previamente requerida se le deberá de anexar:
 - La solicitud de empleo
 - Exámen técnico y/o psicométrico
 - Los resultados de las guías de entrevista

- Reporte de la investigación laboral
- Reporte del exámen médico
- El contrato de trabajo
- El aviso al IMSS
- El aviso a vigilancia
- Pianza (si procede)
- Hoja de Servicios

Para que quede debidamente integrado el expediente del trabajador.

POLÍTICAS DE INDUCCIÓN

- o A cada nuevo empleado se le hará entrega del Manual de Bienvenida y del Reglamento Interior de Trabajo.
- o Todo personal de nuevo ingreso de tercer nivel, que reporte a un Gerente de Area tendrá un periodo de Inducción, previo a su trabajo oficial, no menor de ___ días y no mayor de ___ semanas.
- o Cada Gerente responsable de la contratación de este tipo de personal elaborará el programa de inducción indicando fechas, tiempo, personas y departamento involucrado en dicho programa y notificará a los interesados ___ días hábiles antes del ingreso, para que a su vez puedan programar las pláticas correspondientes y la visita a la planta y/o a las diferentes áreas de la empresa.
- o Al término del programa, el personal de nuevo ingreso elaborará un reporte de los principales puntos de vista observados y comentarios al respecto, mismos que discutirá con su jefe inmediato.

- El Departamento de Personal realizará conjuntamente - con el jefe inmediato del nuevo empleado una "Entrevista de Ajuste" para conocer si los procesos de selección y adaptación han sido los adecuados, y en su caso corregir desviaciones.

- El manual o folleto de bienvenida deberá contener:
 - Carta de salutación
 - Breve historia de la organización y sus objetivos
 - Artículos que produce la empresa
 - Principales ejecutivos; con fotografía, si es factible
 - Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión
 - Políticas de personal
 - Programa de prestaciones
 - Carta de cierre; en esta parte se debe hacer énfasis de lo que se espera del nuevo empleado en lo personal y en el trabajo. Indicando que se evaluará anualmente su actuación a través del sistema de Evaluación del Desempeño

- El Jefe del Departamento de Personal informará y explicará ampliamente el contenido del manual o folleto de bienvenida al personal de nuevo ingreso.

- El responsable de la elaboración del programa de inducción conjuntamente con el área de personal, determinarán el tipo de sesión más adecuado.

POLÍTICAS DE VENCIMIENTO DE CONTRATOS

- ° Es responsabilidad del Departamento de Personal, controlar las fechas de vencimiento de los contratos de personal.
- ° Toda acción que se determine al vencimiento de cada contrato deberá estar soportada por la evaluación contenida en la forma _____, la cual deberá realizar el jefe del trabajador.
- ° La forma _____ deberá turnarse al jefe del trabajador por lo menos 3 días hábiles antes del vencimiento del contrato.
- ° En el caso de personal sindicalizado, si el periodo de prueba no hubiese sido satisfactorio, será responsabilidad del Departamento de Personal informar de ello al Sindicato.

POLÍTICAS DE BAJAS DE PERSONAL (FINIQUITOS)

- ° En caso de separación voluntaria o fallecimiento de un trabajador, deberán pagarse los siguientes conceptos:
 - Días trabajados
 - Vacaciones y Prima Vacacional
 - Gratificación Anual
 - Prima de antigüedad
- ° En los casos en que se proceda a la rescisión de Contrato de un trabajador, ésta se efectuará conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.
- ° Para efectos del calculo del ISPT, la exención de 90 veces el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente, se aplicará únicamente a las siguientes percepciones:

- Indemnización (3 meses de salario y 20 días por cada año de servicios prestados).
- Prima de antigüedad
- Gratificación especial
- Otras prestaciones, si las hubiera, en caso de - previsión social.

POLÍTICAS DE INSCRIPCIÓN, MODIFICACIÓN DE SALARIOS Y BAJAS ANTE EL IMSS.

- ° Conforme a lo establecido en la Ley del Seguro Social, se tienen 5 días hábiles para notificar al Instituto, cualquier tipo de movimiento (altas, bajas o modificación de salarios), a partir de la fecha en que éste se lleve a cabo.

POLÍTICAS DE LIQUIDACIÓN BIMESTRAL AL IMSS

- ° El pago de las cuotas obrero-patronales, deberá efectuarse a más tardar el día 15 del mes posterior al bimestre por el que se presenta la liquidación.

POLÍTICAS DE ELABORACIÓN Y PAGO DE NÓMINAS

- ° Se elaborarán dos nóminas; una semanal y otra quincenal, la primera será para el pago a obreros y la segunda para el pago a personal de confianza.
- ° La elaboración de la nómina semanal y quincenal se registrará por el sistema _____.
- ° El pago de la nómina semanal se efectuará de ___ a ___ hrs. y de ___ a ___ hrs., los viernes de cada semana.
- ° El pago de la nómina quincenal se efectuará los días ___ y ___ de cada mes, o en su caso, el día hábil anterior, de ___ a ___ hrs.

- ° El corte de documentación para la elaboración de la nómina semanal, se efectuará _ días antes de su pago.
- ° El corte de documentación para la elaboración de la nómina quincenal, se efectuará _ días antes de su pago.
- ° Cuando el empleado o trabajador no efectúe el cobro correspondiente al día de pago señalado, su sobre se conservará - durante un período de _ días hábiles, al término del cual, - si este no hubiese sido cobrado, el importe respectivo será depositado en el Banco.
- ° Únicamente en los casos en que el empleado o trabajador se - encuentre de vacaciones o incapacitado, será responsabilidad - del Departamento de Personal no efectuar el depósito del im - porte de su sueldo.

POLÍTICAS DE SOLICITUD, RETENCIÓN Y PAGO DE CRÉDITOS FONACOT

- ° Tienen derecho a solicitar créditos FONACOT, todos los traba - jadores de la empresa, siempre que cumplan con los requisitos siguientes:
 - Tener un año o más trabajando en la empresa
 - Ser trabajador de planta
 - Percibir hasta un máximo de 5 veces el salario mínimo mensual.

POLÍTICAS DE RETENCIÓN Y PAGO DE CRÉDITOS INFONAVIT

- ° La empresa será responsable de retener y efectuar los pagos - al INFONAVIT, por los trabajadores de los cuales reciba el -- aviso para la retención de descuentos.

POLÍTICAS DE CONTROL DE ASISTENCIA

- ° Todos los trabajadores deberán presentarse a la hora en punto, en su lugar individual de trabajo. Para este efecto, los turnos se desarrollarán de la siguiente forma:

- de Lunes a Sábado
 - 1er. turno - de 7:00 a 15:00 hrs.
 - 2o. turno - de 15:00 a 23:00 hrs.
 - 3er. turno - de 23:00 a 7:00 hrs.

En cada turno, los trabajadores gozarán de 30 minutos para descansar, o bien, para tomar sus alimentos.

- ° En el caso de personal de oficina, el horario será:

- De Lunes a Viernes, de 8:00 a 17:00 hrs., con media hora de descanso, o bien, para tomar sus alimentos.
- Sábados, de 8:00 a 13:00 hrs.

- ° Será responsabilidad del Departamento de Personal, controlar los roles de turno por cada área sustantiva, los cuales, en el caso de personal sindicalizado, se acordarán _____ con el Sindicato.
- ° El trabajador registrará su hora de entrada y salida dentro de su horario normal en su "TARJETA DE ASISTENCIA"; la cual invariablemente deberá ser firmada por éste al principio de cada semana.
- ° Será responsabilidad del Departamento de Personal, actualizar semanal o quincenalmente, según el caso, el "CONTROL DE ASISTENCIA" por cada trabajador, en base a las tarjetas de asistencia, incapacidades, permisos y movimientos de personal.

- ° El Departamento de Personal, notificará a Vigilancia que personal no estará sujeto a checar tarjeta.
- ° Cuando el Jefe del Trabajador conozca anticipadamente las fechas en que su personal estará ausente, ya se por haberse otorgado permiso, o por necesidades del trabajo mismo, deberá comunicarlo a través de la forma _____, al Departamento de Personal
- ° Las faltas de asistencia por enfermedad deberán ser justificadas por el trabajador con la incapacidad que le haya sido expedida por el IMSS.
- ° Cuando en base al control de asistencia, el trabajador se hubiese acreedor a una suspensión, el Departamento de Personal generará la forma _____, la cual se turnará al Jefe inmediato, a efecto de que éste señale la fecha en que dicha suspensión se llevará a cabo.
- ° El Jefe del Trabajador será el responsable de informar a éste la fecha en que se le aplicará la suspensión.
- ° Los permisos sin goce de sueldo no podrán otorgarse a cuenta de vacaciones.
- ° Se otorgarán permisos con goce de sueldo, solamente con la aprobación del Gerente de Area respectivo.
- ° El Departamento de Personal será responsable, en cuanto tenga conocimiento de un empleado o trabajador enfermo, de informar al jefe de área respectivo de la incapacidad y del número de días que ampara.
- ° El empleado o trabajador deberá notificar al Departamento de Personal, cuando le haya sido extendida una incapacidad por el Seguro Social, a la brevedad posible.

POLÍTICAS DE PAGO DE TIEMPO EXTRA

- ° El tiempo extra deberá suprimirse al máximo posible.
- ° La autorización de tiempo extra se efectuará a través de la forma del mismo nombre.
- ° La forma "AUTORIZACION DE TIEMPO EXTRA" deberá ser generada por el Jefe del Area, previamente a la ejecución de la tarea que le hubiese sido encomendada al trabajador.
- ° La autorización de tiempo extra se elaborará por triplicado, debiendo distribuirse de la siguiente forma:
 - Original, Departamento de Personal
 - 1a. Copia, Jefe del Area respectiva
 - 2a. Copia, trabajador

Nota.- El trabajador deberá presentar su copia de la autorización de tiempo extra en vigilancia, al salir de la empresa.

- ° En caso del que tiempo extra laborado no coincida con el autorizado, el Departamento de Personal efectuará la verificación correspondiente con el Jefe inmediato del trabajador antes de considerar a aquel para efectos de nómina.

POLÍTICAS DE VACACIONES, DESCANSOS Y DIAS FESTIVOS.

- ° Es responsabilidad de los Jefes de Departamento y Gerentes, - administrar el plan de vacaciones del personal a su cargo, a fin de asegurar que puedan cumplirse normalmente las cargas de trabajo, y tratando de satisfacer los intereses particulares de cada trabajador.

- La forma "AVISO DE VACACIONES". Es una confirmación por parte del Jefe de Area de las fechas programadas en el roll de vacaciones y deberá ser enviada al Departamento de Personal ___ días antes de la fecha de salida señalada en el disfrute de vacaciones.
- Los días de vacaciones serán días hábiles y deberán empezar en lunes.
- Todo el personal, tanto sindicalizado como no sindicalizado con más de un año de servicios tendrá derecho a los -- días de vacaciones, señalados en la Ley Federal del Trabajo y recibirán el pago de prima correspondiente conforme a lo estipulado en el Contrato de Trabajo.
- El personal no sindicalizado, no podrá disfrutar del periodo anual de vacaciones en más de dos etapas, debiendo en este caso, corresponder cada una de ellas al 50% del número total de días a que tiene derecho el trabajador; en el caso de personal sindicalizado, el primer periodo no podrá ser menor de 6 días.
- Si por algún motivo el trabajador no disfrutara de sus vacaciones en la fecha señalada, el Jefe de Area respectivo deberá avisar por escrito ___ días antes al Departamento de Personal.
- Sin excepción alguna, los días de vacaciones correspondientes al periodo anual, deberán tomarse dentro del mismo año, de no ser así, estos quedarán cancelados automáticamente en forma definitiva.
- El pago de vacaciones y la prima correspondiente será liquidada al personal un día antes de la salida a estas.
- En caso de separación del trabajador, las vacaciones no disfrutadas, le serán pagadas proporcionalmente al tiempo que hubiese laborado en la empresa.

- ° Los días de descanso obligatorio o días festivos que marca la ley son:

10.de Enero	16 de Septiembre
5 de Febrero	20 de Noviembre
21 de Marzo	10.de Diciembre cada 6 años
10.de Mayo	por cambio de poder
	25 de Diciembre

En estos días no se podrá trabajar tiempo extra.

- ° Los días de descanso que otorga la empresa son:
- ° Cuando alguno de los días festivos quede comprendido dentro del periodo de vacaciones, se contará un día más laborable para efectos de vacaciones.

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

- ° Será responsabilidad del Departamento de Personal, elaborar el presupuesto anual de cursos de capacitación y adiestramiento.
- ° El presupuesto para cursos de capacitación y adiestramiento deberá ser autorizado por el Director General con Vo.Bo.del Gerente de Relaciones Industriales.
- ° Será responsabilidad del Departamento de Personal, elaborar los programas de capacitación y adiestramiento, en coordinación con los Jefes de Departamento y Gerentes, y someterlos a aprobación de la Comisión Mixta correspondiente.
- ° El Departamento de Personal abrirá un expediente por cada participante a cursos, en donde se llevará un record de su desarrollo y costo de los cursos.

- ° Se invitará a los Gerentes y Jefes de Departamento según el tema de los cursos, para que sean ellos los expositores o conferencistas.
- ° Cualquier ejecutivo después de haber tomado un curso, deberá enviar un informe sobre el mismo y su participación en él, a la Gerencia de Relaciones Industriales con copia a la Dirección General.
- ° Los programas de Capacitación y Adiestramiento para el personal no sindicalizado y sindicalizado, deberán registrarse ante la Dirección General de Capacitación y Productividad.
- ° Los planes y programas de capacitación y adiestramiento deberán cumplir con los requisitos establecidos por la Dirección General de Capacitación y Productividad, entre los que se encuentran los siguientes:
 - Referirse a periodos no mayores de 4 años.
 - Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
 - Precisar las etapas que integra el plan.
 - 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 registro expedido por la Dirección General de Capacitación y Productividad de las instituciones o escuelas que impartirán capacitación y adiestramiento, si así fuese el caso.
 - Ser de aplicación inmediata.
 - Cuando Empresa y Sindicato acuerden modificar su plan y programas, dichas modificaciones deberán presentarse ante la Dirección General de Capacitación y Productividad dentro de los 15 días hábiles siguientes al acuerdo.

- ° En todos los casos, la empresa deberá expedir las constancias de habilidades laborales por los cursos que hubiese impartido, debiendo ser éstas autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- ° El cumplimiento de los programas de capacitación y adiestramiento deberá ser revisado periódicamente por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

- ° La remuneración del personal de la empresa, estará basado en dos tabuladores de categorías flexibles, uno para personal sindicalizado y otro para personal de confianza. El primero se encontrará establecido dentro del Contrato Colectivo de Trabajo vigente.
- ° El tabulador del personal de confianza, estará compuesto de ___ niveles, que serán determinados por un plan de análisis y valuación de puestos. Cada nivel de éste tabulador constará de 3 categorías de sueldo: mínimo o inicial, medio o normal y máximo.
- ° El iniciar en un puesto el nuevo empleado deberá obtener el sueldo más bajo dentro del nivel correspondiente.
- ° Pasado el periodo de prueba y si su actuación ha sido satisfactoria se le incrementará el sueldo al nivel medio.
- ° En caso de necesidad de contratar personal fuera de la compañía, para algún puesto de confianza, y los requerimientos del candidato sean superiores al mínimo del tabulador se podrá iniciar el sueldo con el nivel medio del mismo.

- ° Los aumentos de sueldos y salarios, solo se considerarán por los siguientes motivos:
 - por Evaluación del Desempeño.
 - por Reclasificación de Puestos
 - por Ajustes Generales por Factores Externos.

- ° El aumento por Evaluación del Desempeño estará basado en el resultado de la Evaluación del Desempeño que anualmente se efectúe.

- ° Cuando al personal se le adicionen nuevas responsabilidades como consecuencia del desarrollo lógico de la empresa y el puesto adquiera un valor superior al que pudiera tener inicialmente, y de acuerdo con la Evaluación del Desempeño y la Valuación de Puestos, será justificación de aumento.

- ° La Valuación de Puestos, se efectuará cada 2 años. Solo será menor el periodo, para una nueva Valuación, cuando sea notoria y consecuencia de nuevas y específicas responsabilidades y/o funciones.

- ° Los aumentos por Ajustes de Factores Externos, serán por las siguientes causas:
 - Por Revisión de Contrato Colectivo de Trabajo, para personal sindicalizado.
 - Por desequilibrio entre el nivel general de salarios con relación al costo de vida y valor adquisitivo de la moneda.
 - Por presión del mercado de trabajo en la región.
 - Por promulgación de nuevas leyes que afecten directamente la remuneración al Trabajo Personal en todos los niveles.

- ° Los aumentos salariales hasta el ___ del rango Salarial respectivo, requerirán autorización del Gerente de Relaciones Industriales con Vo.Bo. del Jefe de área respectiva.

- ° Los aumentos salariales entre el ___ y 100% del rango salarial respectivo, requerirán autorización del Director General.
- ° Los aumentos salariales para ejecutivos en cualquier porcentaje requerirán autorización del Director General.
- ° La administración de sueldos y salarios deberá manejarse con discreción.

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ° La aplicación de la Evaluación del Desempeño esta motivada por la necesidad de los ejecutivos de conocer exactamente y sobre bases justas y objetivas, cual ha sido la actuación de sus subordinados. Con estas bases será posible aplicar las medidas correctivas del caso, ayudar a las personas que lo necesiten para mejorar sus actitudes y aptitudes y reconocer los meritos de las que hubiesen tenido una actuación satisfactoria o relevante.
- ° Deberá evaluarse al personal por lo menos una vez cada doce meses excepto en los siguientes casos:
 - Con empleados nuevos al terminar su periodo de contrato. El resultado de esta evaluación dará como consecuencia el otorgamiento de un contrato por tiempo indefinido o la terminación de los servicios.
 - Antes de una revisión de sueldo con el fin de determinar su justificación.
 - A los candidatos a una promoción con el fin de -- evaluar justamente al candidato elegido.

- Al personal evaluado como "Deficiente" deberá evaluarse cuando menos cada 6 meses con el fin de determinar la conveniencia de su permanencia en la empresa.
- o La Evaluación del Desempeño la efectuará el siguiente nivel superior del empleado evaluado.
- o El Director General queda excluido de la Evaluación del Desempeño, la cual se aplicará inclusive, hasta el nivel de Gerente de Area.
- o La calificación se basará en hechos relacionados con las obligaciones y requisitos del trabajo que se desempeñe.
- o Será revisada la Evaluación, por el Ejecutivo que ocupe el siguiente nivel superior del calificador, antes de considerarse definitiva.
- o El Departamento de Personal será el responsable del funcionamiento correcto y eficaz de este programa.

POLÍTICAS DE REPORTES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- o Es responsabilidad del Departamento de Personal, elaborar mensualmente los reportes de personal que la Gerencia de Relaciones Industriales le indique.
- o Los reportes de personal deberán contener información al día ___ de cada mes.
- o Los reportes de personal deberán recibirse en la Gerencia de Relaciones Industriales durante los tres días siguientes a la fecha indicada.

- ° Los índices de Ausentismo, Retardos y Rotación de Personal, se determinarán mensualmente en base a las siguientes fórmulas:

$$\text{INDICE DE AUSENTISMO} = \frac{\text{ausencias} \times 100}{\text{No. de trabajadores}} \text{ (días hábiles)}$$

$$\text{INDICE DE RETARDOS} = \frac{\text{retardos} \times 100}{\text{No. de trabajadores}} \text{ (días hábiles) - ausencias.}$$

$$\text{INDICE DE ROTACION} = \frac{\text{No. de bajas} - I^*}{\text{No. de trabajadores a la fecha}}$$

- * I= Defunciones, incapacidades permanentes u otro tipo de bajas inevitables.

POLÍTICAS: CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

- ° Será responsabilidad del Departamento de Personal coadyuvar - a formular y vigilar el cumplimiento y correcta aplicación -- del Contrato Colectivo de Trabajo.
- ° Las fases de negociación del Contrato Colectivo de Trabajo serán las siguientes:
 - Apertura de negociaciones
 - Análisis de peticiones
 - Resolución de las peticiones
 - Presiones y puntos muertos en la negociación
 - Ratificación del Contrato Colectivo.
- ° El Contrato Colectivo de Trabajo deberá contener:
 - Los nombres y domicilio de los contratantes.
 - Declaración General.- Resume el campo de acción y los propósitos del Contrato. Reafirma el deseo de ambas partes por demostrar buena fe al observar sus provisiones.
 - Seguridad del Sindicato.- Es el reconocimiento que se concederá al Sindicato en aspectos tales como --

- control de cuotas, derechos de los funcionarios sindicales, derechos del sindicato para ser consultado en ciertos asuntos etc.
- Facultades de la Administración.- El derecho a contratar, despedir y disciplinar a los trabajadores, instalar nuevo equipo y establecer estándares de trabajo, son puntos directamente cubiertos por las declaraciones que tratan sobre las prerrogativas de la administración.
 - Jornada de trabajo.- Estas cláusulas especifican lo referente a la duración de la jornada de trabajo, los horarios por los diferentes turnos, así como los cálculos para el pago del tiempo extra.
 - Salarios.- Son cláusulas en las que se especifican fecha y forma de pago así como el monto de salarios.
 - Prestaciones.- Estas cláusulas se refieren a aspectos tales como vacaciones, días festivos y otros de diversa índole.
 - Cláusulas Varias.- En relación a aspectos como seguridad industrial, capacitación, condiciones de trabajo, etc.
 - Terminación de Contrato.- La cláusula final del contrato, señala la vigencia del mismo, así como los procedimientos que deben seguirse para su tramitación o revisión.
 - El Contrato Colectivo deberá depositarse y ratificarse ante la junta de Conciliación y Arbitraje respectiva.

POLÍTICAS: REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

- ° Será responsabilidad del Departamento de Personal coadyuvar a elaborar y vigilar la observancia del Reglamento Interior del Trabajo de la empresa.

° En el caso del Reglamento Interior de Trabajo aplicable al personal sindicalizado, deberá contar con la firma de los representantes de la empresa y del sindicato; y será depositado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje -- respectiva.

° El Reglamento Interior de Trabajo deberá contener:

- Nombre y domicilio de la empresa.
- Declaración General
- Jornada y Lugar de Trabajo
- Días y descansos obligatorios. Permisos, vacaciones y ausencias.
- Días y lugares de pago.
- Obligaciones de los Trabajadores
- Prohibiciones a los Trabajadores
- Trabajos temporales o transitorios
- Medidas de Seguridad e Higiene
- Amonestaciones y sanciones por infracciones al Reglamento Interior de Trabajo.
- De la rescisión de Contrato.

III.- 2.2.- PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento describe una serie de labores o actividades en orden lógico de tiempo, señalando los pasos que han de darse, la o las áreas involucradas así como las formas que han de elaborarse y manejarse para lograr la cantidad y calidad de los trabajos asignados; por lo cual es indispensable que cada persona que ocupa un puesto en la empresa, conozca en forma concreta y clara el trabajo que debe realizar, las fuentes de datos que debe consultar, el proceso anterior y posterior de su trabajo y los reportes que debe rendir para llevar a cabo los planes de trabajo encomendados de la mejor forma posible.

Para desarrollar estos planes de trabajo, es necesario hacer un análisis de las secuencias cronológicas que se efectúan para realizar cada función. El objeto de este análisis de procedimientos es el de combinar, eliminar o modificar el orden de los métodos, de tal forma que la operación resulte menos costosa, en el menor tiempo y con el mínimo esfuerzo posible, lo cuál puede traer aspectos redituables para la empresa o departamento al evitar duplicidad de funciones, demoras innecesarias, cuellos de botella, desconcierto en la toma de decisiones e incertidumbre en la delegación de autoridad y responsabilidad entre otras cosas.

Los procedimientos son aplicables a actividades que se repiten, que es la característica de la empresa típica: son muy útiles, ya que una vez establecidos se aplican automáticamente una y otra vez, evitando a los ejecutivos y al personal de la empresa el problema de decidir ante cada situación.

Dentro del Departamento de Personal, se desarrollan una serie de actividades propias de cada una de sus

secciones, que en realidad se consideran como parte integrante de un procedimiento general o sistema para la administración de Recursos Humanos.

A continuación presentamos cuatro ejemplos de procedimientos referentes a Bajas de Personal (finiquitos); Inscripción, Modificación de Salarios y Bajas ante el IMSS; Liquidación Bimestral al IMSS; y Elaboración y Pago de Nóminas, por considerarlos bastante significativos para los fines que se persiguen, no sin ello decir que los demás procedimientos no sean importantes, sino todo lo contrario; pero implicaría el hacer bastante brumoso y extenso el presente estudio y caer en la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos de Personal que no es la intención de este trabajo.

DESCRIPCION NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

AREA : GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES	REFERENCIA	HOJA
SISTEMA : Administración de Recursos Humanos	FECHA DE EJECUCION	1 / 5
PROCEDIMIENTO : BAJAS DE PERSONAL (FINIQUITOS)	DIA	MESES
		AÑO

ACTIVIDAD No.	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	HHS HOMBRER	
		
	JEFE DE PERSONAL			
1.		-Recibe de los Jefes de Departamento o Gerentes, la renuncia del trabajador, o la forma _____, solicitando su baja.		
2		-Solicita a la Secretaria, el expediente del trabajador.		
3		-Efectúa entrevista de salida al trabajador. NOTA: La entrevista de salida se aplicará únicamente al personal no sindicalizado, en los casos de separación voluntaria.		
4		-Elabora el Movimiento de Baja de Personal.		
5		-Verifica los descuentos que deban efectuarse al trabajador.		
6		-Elabora memorandura de liquidación, en el que se especifican los conceptos a pagar, y los importes que deban descontarse.		
7		-Turna al Supervisor de Nóminas, el Memorandum de liquidación, y le solicita la elaboración del finiquito correspondiente.		
8		-Turna a la Secretaria el Movimiento de baja de Personal, y le solicita la elaboración a del Aviso de Baja al IMSS.		
9		-Recibe del Supervisor de Nóminas, el Memorandum de liquidación, Recibo de finiquito, nómina, orden de expedición de cheque y recibo de pago.		

REFERENCIA			HOJA
FECHA DE VIGENCIA			2/5
DIA	MEZ	AÑO	

CONTINUA

ORDEN DE PUESTO	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	NOMBRE	
10	SECRETARIA DEL JEFE DE PERSONAL	-Recibe de la Secretaria el Movimiento de Baja de Personal y el Aviso de Baja al - IMSS. NOTA:Una copia del Movimiento de Personal se turna a Sistemas.		
11		-Verifica que la documentación mencionada - en los puntos 9 y 10 haya sido elaborada - correctamente, y firma orden de expedición de cheque, nómina y Aviso de Baja al IMSS.		
12		-Recaba firma del Gerente de Relaciones Industriables en la orden de expedición de - cheque.		
13		-Integra Renuncia, Entrevista de Salida (si se hubiese aplicado), Memorándum de Liquidación, Movimiento de Baja de Personal y - Aviso de Baja al IMSS al expediente del <u>trabajador</u> , y lo entrega a la Secretaria.		
14		-Turna orden de expedición de cheque, recibo de finiquito, copia de la nómina y recibo de pago a Contabilidad.		
15		-Turna al Supervisor de Nóminas, el original de la misma.		
1		-Entrega al Jefe de Personal, el expediente del trabajador.		
2		-Recibe del Jefe de Personal el Movimiento de Baja de Personal y elabora el Aviso de Baja al IMSS.		
3		-Extrae de su archivo, la lista de personal sindicalizado o no sindicalizado, según sea el caso, y la actualiza.		

REFERENCIA			HOJA
FECHA DE VIGENCIA			3/3
DIA	MES	AÑO	

(CONTINUA)

ACTIVIDAD NO.	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	HORA INICIALE	HORA FINALE
4	SUPERVISOR DE NOMINAS	-Entrega el Movimiento de Baja de Personal, el Control de Asistencias y el Aviso de Baja al IMSS al Jefe de Personal.		
5		-Recibe del Jefe de Personal, el expediente del trabajador.		
6		-Entrega el Aviso de Baja al Asistente Administrativo "A".		
7		-Integra el Control de Asistencias al expediente del trabajador.		
8		-Recibe del Supervisor de Nóminas, el original del recibo de finiquito, y lo integra al expediente del trabajador.		
9		-Recibe del Asistente Administrativo "A", copia del Aviso de Baja sellada por el IMSS, obtiene copia fotostática de la misma, y la archiva en el expediente del trabajador.		
		NOTA: La copia que se recibe del IMSS, la conserva en su consecutivo a efecto de considerarla en la elaboración de la liquidación bimestral.		
1		-Recibe del Jefe de Personal, el memorándum de liquidación.		
2		-Elabora recibo de finiquito, nómina, recibo de pago y orden de expedición de cheque.		
3	-Entrega recibo de finiquito, nómina, orden de expedición de cheque, recibo de pago y memorándum de liquidación al Jefe de Personal.			

REFERENCIA			HOJA
FECHA DE VIGENCIA			4/5
DIA	MES	AÑO	

(CONTINUA)

ACTIVIDADES	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	PROG. HOMBRE
4		-Recibe de Contabilidad, copia de la orden de expedición de cheque, sellada de recibido.	
5		-Archiva el original de la nómina por número de semana o quincena y la orden de expedición de cheque en su consecutivo.	
6		-Recibe de Contabilidad, el original del recibo de finiquito, del recibo de pago y cheque.	
7		-Entrega el cheque al trabajador, recabando su firma en el recibo de pago y en el recibo de finiquito. NOTA: Deberá entregarse al trabajador, copia de cada uno de los recibos.	
8		-Entrega a Contabilidad, copia del recibo de finiquito y del recibo de pago.	
9		-Entrega a la Secretaria, el original del recibo de finiquito, y archiva el original del recibo de pago por número de semana o quincena. NOTA: El registro de sueldos del trabajador se guarda en el archivo de bajas, mientras los Controles para pagos al BONACOT e INFONAVIT, (en los casos en que esto proceda), se archivarán en los expedientes respectivos.	
	CONTADOR		
1		-Recibe del Jefe de Personal, la orden de expedición de cheque, recibo de finiquito, copia de la nómina y recibo de pago.	
2		-Sella de recibido la orden de expedición de cheque y turna copia de la misma al Supervisor de Nóminas.	

REFERENCIA			HOJA
FECHA DE VIGENCIA			5/3
DIA	MESES	AÑO	

(CONTINUA)

ACTIVIDAD #	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	NOMBRE	
			1	2
3		-Archiva copia de la nómina temporalmente y la orden de expedición de cheque en su consecutivo. NOTA: La copia de la nómina se utilizará para efectuar su contabilización.		
4		-Tramita el cheque.		
5		-Entrega al Supervisor de Nóminas, el original del recibo del finiquito, del recibo de pago y cheque.		
6		-Recibe del Supervisor de Nóminas, copia -- del recibo de finiquito y del recibo de pago.		

DESCRIPCION NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

AREA: GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES		REFERENCIA		HOJA
SISTEMA: Administración de Recursos Humanos		FECHA DE VIGENCIA		1/1
PROCEDIMIENTO: INSCRIPCIÓN, MODIFICACIÓN DE SALARIOS Y BAJAS ANTE EL IMSS		DÍA	MES	AÑO

ACTIVIDAD No.	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	HRS. HOMINRE	
			T. VIG.	APLICABLE
1	SECRETARIA DEL JEFE DE PERSONAL	-Recibe del Jefe de Personal, el Movimiento de Personal respectivo.		
2		-Elabora el Aviso que deba presentarse ante el IMSS.		
3		-Entrega el Movimiento de Personal y el Aviso al IMSS respectivos al Jefe de Personal para su revisión y firma.		
4		-Recibe del Jefe de Personal los documentos.		
5		-Entrega el Aviso de Inscripción, Baja o Modificación de Salario al Asistente Administrativo "A".		
		NOTA: Los Movimientos de Personal se integran al expediente del trabajador y - se envía una copia a Sistemas.		
6		-Recibe del Asistente Administrativo "A", - copia(s) del Aviso sellada por el IMSS.		
7		-Obtiene copia fotostática del Aviso al IMSS y la integra al expediente del trabajador.		
3	-Archiva la copia sellada por el IMSS en su consecutivo.			
	NOTA: En los casos de Avisos de Inscripción, la copia rosa que se reciba sellada por el IMSS, le será entregada al trabajador, recabandose su firma de recibido.			

DESCRIPCION NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

AREA: GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES	REFERENCIA	HOJA
SISTEMA: Administración de Recursos Humanos	FECHA DE VIGENCIA	170
PROCEDIMIENTO: LIQUIDACION BIMESTRAL AL IMSS	DIA	MES
		AÑO

ACTIVIDAD N.º	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	HRS. HOMMES	
			Plano	Reserva
1	SUPERVISOR DE NOMINAS	-Recibe del notificador del IMSS, la Cédula de Liquidación de Cuotas Obrero-Patronales, en original y copia.		
2		-Solicita a la Secretaria, el consecutivo de los Avisos presentados ante el IMSS durante el bimestre, así como los Controles de Asistencia de los trabajadores.		
3		-Consulta las listas de personal sindicalizado y no sindicalizado, y verifica que todos los trabajadores que figuren en ellas, hayan sido incluidos en la Cédula de Liquidación.		
4		-¿ Existen omisiones? SI - Continúa 5 NO - Continúa 6		
5		-Siguiendo el orden alfabético y considerando el grupo de cotización del trabajador, -anota en la Cédula de Liquidación, los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> ° Número de afiliación ° Nombre del asegurado ° Grupo de cotización ° Semanas cotizadas ° Percepción semanal base cotización ° Ajuste a la base de cotización por aumento. <p>NOTA: En este último renglón se especificará nuevamente el grupo y número de semanas de cotización, así como los importantes de las cuotas por Enfermedades y Maternidad, Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte.</p>		

REFERENCIA			HOJA
FECHA DE VIGENCIA			270
DIA	MESES	AÑO	

(CONTINUA)

ACTIVIDAD	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	NOMBRE	
Nº				
6		-¿Figura en la relación algún trabajador que nunca haya laborado en la Empresa? SI - Continúa 7 NO - Continúa 8		
7		-Registra el cargo como indebido (CI), anota el número de semanas a deducir, así como los importes por Enfermedades y Maternidad e Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte.		
8		-Consulta el consecutivo de Movimientos de Personal presentados durante el bimestre.		
9		-¿Altas ? SI - Continúa 10 NO - Continúa 11		
10		-Registra en el renglón correspondiente los siguientes datos: ° Número de afiliación ° Nombre del asegurado ° Grupo de cotización ° Semanas de cotización ° Percepción semanal base de cotización ° Clave del movimiento (A) ° Fecha de movimiento ° Ajuste a la base de cotización por aumento (en estos datos se incluye el grupo y semanas de cotización, así como el importe de las cuotas de Enfermedades y Maternidad, Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte).		
11		-¿Bajas? SI - Continúa 12 NO - Continúa 13		

REFERENCIA			NO. 1
FECHA DE VIGENCIA			
DIA	MESES	AÑO	

(CONTINUA)

ACTIVIDAD No.	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE VIGENCIA
12		<p>-Anota en la Cédula de Liquidación, los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Clave de movimiento (B) ° Fecha de movimiento ° Grupo de cotización ° Semanas de cotización ° Ajuste a la base de cotización por deducciones, en los conceptos de - Enfermedades y Maternidad, Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte. 	
13		<p>-¿Modificaciones de Salarios?</p> <p>SI - Continúa 14 NO - Continúa 15</p>	
14		<p>-Registra en la Cédula de Liquidación, los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Clave del movimiento (MS) ° Fecha del movimiento ° Grupo de cotización ° Semanas de cotización ° Ajuste a la base de cotización por deducciones en los conceptos de Enfermedades y Maternidad, Invalidez, Vejez, Cesantía y, muerte, de acuerdo a la percepción semanal registrada en la liquidación. ° Ajuste a la base de cotización por aumento en los mismos conceptos, -- calculados sobre la nueva percepción del trabajador. 	
15		<p>-Consulta los Controles de Asistencia de -- los trabajadores.</p>	
16		<p>-¿Existen incapacidades del trabajador por -- más de 3 días?</p> <p>SI - Continúa 17 NO - Continúa 18</p>	

REFERENCIA			HOJA 4/5
FECHA DE VIGENCIA			
DIA	MES	AÑO	

(CONTINUA)

ACT. VIG. D.	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	CATEG. HOMBRE	
			1977	1978
17		-Registra en la Cédula de Liquidación, el número de días de incapacidad que procedan en el bimestre, el número de semanas de cotización a deducir, así como los importes correspondientes por Enfermedades y Maternidad, Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte.		
18		-Entrega a la Secretaria, el consecutivo de Avisos presentados ante el IMSS y los Controles de Asistencia.		
19		-Registra en la sección de totales, los aumentos y deducciones en los conceptos de Enfermedades y Maternidad, Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte.		
20		-Calcula los aumentos y deducciones sobre el Riesgo de Trabajo, multiplicando el total de I.V.C. y M. por el porcentaje que corresponde, de acuerdo al Grado de Riesgo de la Empresa.		
21		-Calcula los aumentos y deducciones por concepto de Guarderías Infantiles.		
22		-Obtiene totales por cada uno de los conceptos.		
23		-En base a los totales obtenidos en la Cédula de Liquidación, elabora la orden de expedición de cheque en original y copia.		
24		-Recaba firma del Jefe de Personal y del Gerente de Relaciones Industriales en la orden de expedición.		
25		-Entrega al Contador, la orden de expedición de cheque.		
26		-Recibe del Contador, la copia sellada de la orden de expedición de cheque y la archiva.		

REFERENCIA			NOTA
FECHA DE VIGENCIA			
DIAS	MES	AÑO	

(CONTINUA)

ACTIVIDAD Nº	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	NOMBRE	
27		-Recibe el cheque.		
28		-Entrega cheque y Cédula y Liquidación al - Asistente Administrativo "A", para que la - presente ante la agencia administrativa del IMSS correspondiente. NOTA: Previamente el cheque deberá- haber sido certificado.		
29		-Recibe del Asistente Administrativo "A", la copia sellada de la Liquidación al IMSS, y- la archiva.		

DESCRIPCION NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

AREA : GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES	REFERENCIA	HOJA
SISTEMA : Administración de Recursos Humanos	1/5	
PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y PAGO DE NOMINA (QUINCENAL)	FECHA DE VIGENCIA	
	DIA	MES AÑO

ACTIVIDAD No.	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	HRS. HOMBRE	
			TIEMPO	MATERIALES
1	SUPERVISOR DE NOMINAS	<p>-Recibe de la Secretaria, _____ días antes de la fecha de pago a las _____, los siguientes documentos ordenados por número de Departamento y empleado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Tarjetas de asistencia ° Movimientos y ausencias de personal. ° Autorizaciones de tiempo extra ° Incapacidades del IMSS 		
2		-Verifica contra la lista de personal no sindicalizado, que se hayan recibido todas las tarjetas de asistencia.		
3		<p>-Revisa que las tarjetas de asistencia, hayan sido marcadas en los días y horas de entrada y salida correspondientes y en su caso revisa éstas contra la documentación mencionada en el punto anterior.</p> <p style="text-align: center;">NOTA: Asimismo, se verificará que las tarjetas de asistencia hayan sido marcadas conforme a los roles de turno, en los casos que ésto proceda.</p>		
4		-Obtiene del archivo el Registro de Sueldos, Control para Pagos a FONACOT y Control para Pagos INFONAVIT, de ser este el caso.		
5		<p>-Procede a elaborar la Nómina en original y copia, agrupando al personal por Departamentos y anota por cada empleado los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Número de Departamento ° Nombre del empleado 		

REFERENCIAL			HOJA
FECHA DE VIGENCIA			DE
DIA	MESES	AÑO	

(CONTINUA)

ACTIVIDADES	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	ENCARGADO	FECHA
6		<ul style="list-style-type: none"> ° Número de días trabajados ° Número de horas extras trabajadas. <p>-Anota los importes correspondientes por -- sueldo normal, tiempo extra y prima dominical, de ser éste el caso.</p>		
7		-Registra los importes correspondientes por otras percepciones (prima vacacional, aguinaldo, PTU, sueldo retroactivo, etc.), en los casos en que esto proceda.		
8		-Obtiene el total de percepciones y lo anota en el espacio respectivo.		
9		-Registra deducciones por los siguientes - conceptos: <ul style="list-style-type: none"> ° IMSS ° ISPT ° FONACOT (de ser éste el caso) ° INFONAVIT (de ser éste el caso) ° OTRAS DEDUCCIONES 		
10		-Obtiene el importe neto a pagar por cada - empleado.		
11		-Obtiene totales de Percepciones, Deducciones y pago neto por cada Departamento.		
12		-Obtiene el importe total de la nómina y -- firma de elaborado el documento.		
13		-Elabora la orden de expedición de cheque - en original y copia de recibos de pago.		
14		-Archiva temporalmente los recibos de pago.		
15		-Entrega al Jefe de Personal, la nómina y la orden de expedición de cheque para su revisión y firma, así como las tarjetas de asis		

REFERENCIA			HOJA
FECHA DE VIGENCIA			3/5
DIA	MES	AÑO	

CONTINUA

ACTIVIDAD	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	NOMBRE	
			ESTADO	SEÑALADO
		tencia, movimientos y ausencias de personal, autorizaciones de tiempo extra e incapacidades del IMSS.		
16		-Elabora la tabulación para la distribución del efectivo en base al pago neto señalada en cada uno de los recibos de pago.		
17		-Recibe del Jefe de Personal, el original de la nómina y archiva por número de quincena.		
18		-Recibe del Contador, copia de la orden de expedición de cheque sellada de recibido.		
19		-Solicita día(s) antes del pago de la nómina, el dinero a Servicio Panamericano de Protección, S.A.		
20		-Recibe del Contador, el cheque para el pago de nómina y la póliza de cheque.		
21		-Recibe de Servicio Panamericano el efectivo y verifica que la cantidad sea correcta		
22		-Entrega a Servicio Panamericano el cheque y recaba firma de recibido en la póliza de cheque.		
23		-Coloca en sobres el efectivo.		
24		-Entrega el sobre al empleado, recabando su firma en el recibo del mismo.		
25		-Elabora relación de los sobres no cobrados en la que se especifica el nombre del empleado y el importe neto a pagar.		

REFERENCIA			1324
FECHA DE ASISTENCIA			
DIA	MESES	AÑO	

CONTINUA

CANTIDAD DE HORAS	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	PRE NOMINARE	
			1971	1972
26	JEFE DE PERSONAL	-Obtiene copia fotostática de los recibos de pago y de la relación de los sobres no cobrados y las entrega al Contador, recabando firma de recibido en el documento. NOTA: Si después de transcurridos ___ días hábiles, el sobre no ha sido cobrado sin que previamente se -- haya recibido el aviso correspondiente se depositará el importe del mismo, debiendo entregarse copia de los recibos y de la ficha de depósito a Contabilidad.		
1		-Recibe del Supervisor de Nóminas, ___ días antes de la fecha de pago, la nómina, orden de expedición de cheque, tarjetas de asistencia, movimientos y ausencias de personal, autorizaciones de tiempo extra e incapacidades del INSS.		
2		-Revisa que la elaboración de la nómina sea correcta, efectuando chequeos selectivos.		
3		-Firma la nómina en el renglón de "Autorizada por".		
4		-Revisa que la orden de expedición de cheque se haya elaborado correctamente y firma el documento.		
5		-Recaba firma de autorización del Gerente de Relaciones Industriales en la orden de expedición de cheque.		
6		-Turna copia de la nómina y orden de expedición de cheque al Contador.		
7		-Entrega al Supervisor de Nóminas, el original de la nómina.		
8	-Archiva las tarjetas de asistencia, movimientos y ausencias de personal, autorizaciones de tiempo extra e incapacidades del INSS.			

REFERENCIA			HOJA
FECHA DE VIGENCIA			
DIA	MESES	AÑO	
			5/4

(CONTINUA)

ACTIVIDADES	PUESTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	TIPO DE PERSONAL	
			MUJER	HOMBRE
1	CONTADOR	-Recibe del Jefe de Personal, copia de la nómina y orden de expedición de cheque.		
2		-Entrega al Supervisor de Nóminas, copia de la orden de expedición de cheque, sellada de recibido.		
3		-Archiva la copia de la nómina temporalmente y la orden de expedición de cheque en su consecutivo. NOTA: La copia de la nómina se utiliza para efectuar su contabilización.		
4		-Tramite el cheque.		
5		-Entrega al Supervisor de Nóminas, el cheque para el pago de nómina y la póliza de cheque.		
6		-Recibe del Supervisor de Nóminas, póliza de cheque, copia de los recibos de pago y de la relación de sobres no cobrados; y firma de recibido en el original del documento respectivo. NOTA: Si transcurridos <u> </u> días hábiles, no se hubieron recuperado copias de los recibos faltantes, deberá asegurarse de que éstas le sean entregadas y de recibir la ficha del depósito, cuyo importe verificará contra la relación de sobre no cobrados.		

III.2.3.- PROGRAMAS

Un programa puede considerarse como el plan general para ejecutar las funciones que tiene señaladas el departamento y es un medio importante, porque en él se visualiza el tiempo de duración de cada actividad de los trabajos que tiene asignados el personal.

La experiencia nos ha demostrado que las actividades del Departamento de Personal, que no se apoyan en un estudio previo de las condiciones propias de la empresa, conducen casi siempre a resultados desfavorables, lo cual indica la conveniencia de elaborar un plan de trabajo de ejecución paulatina. Para ello haremos las siguientes sugerencias y posteriormente elaboraremos los programas de los ejemplos ya citados en la parte de procedimientos:

- a).- Se debe estructurar el proyecto respectivo para someterlo a la consideración de la Gerencia de Relaciones Industriales.
- b).- Se debe hacer una investigación minuciosa para recoger datos concretos sobre los empleados que trabajan en la empresa, las labores que ejecutan, sus condiciones de trabajo, las relaciones que guardan con sus jefes inmediatos, la actuación del sindicato al que pertenezcan los obreros, las responsabilidades contraídas en el Contrato Colectivo de Trabajo, las causas que dieron origen a conflictos anteriores, las estructuraciones de los salarios, etc.
- c) Esta labor de exploración permite conocer lo que se debe hacer, lo que se puede hacer, lo que es urgente hacer y lo que conviene hacer.

PROGRAMA DE ELABORACION Y PAGO DE NOMINA
(QUINCENAL)

OPERACIONES	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L
	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13	15	16	17	18	19	20	21
1. REVISAR Y VERIFICAR TARJETAS DE ASISTENCIA, INCUMPLIMIENTOS Y AUSENCIAS DE PERSONAL, AUTORIZACIONES DE TIEMPO EXTRA, INCAPACIDADES, COMPENSACIONES, COMISIONES Y CUALQUIER OTRA PRESTACION O DEBERIDO	■	■																	
2. COLECTAR, OBTENER Y REGISTRA TOTAL DE DEBERIDOS; TOTAL DE DEDUCCIONES; IMPORTE NETO A PAGAR POR EMPLEADO Y DEPARTAMENTO	■	■																	
3. RECABA FIRMA DE AUTORIZACION DEL DOCUMENTO			■																
4. ENVIA A SISTEMAS EL DOCUMENTO PARA ELABORAR EL LISTADO DE NOMINA			■																
5. ELABORA ORDEN DE EXPEDICION DE CHEQUE Y RECIBOS DE PAGO POR EMPLEADO			■																
6. ENVIA A CONTABILIDAD LA DOCUMENTACION			■																
7. ELABORA TABULACION PARA LA DISTRIBUCION DE EFECTIVO			■																
8. RECIBE Y REVISAR LISTADO DE NOMINA				■															
9. RECIBE DOCUMENTACION DE CONTABILIDAD				■															
10. ENVIA LOS RECIBOS DE PAGO Y SOLICITA EL DINERO AL SERVICIO BANCARIO				■															
11. RECIBE, VERIFICA DINERO Y ENTREGA CHEQUE				■	■	■	■	■	■										
12. REALIZA EL PAGO DE NOMINA									■										
13. COMPROVA LOS SOBRES NO PAGADOS Y ELABORA RELACION DE LOS NO LIQUIDADOS										■	■	■	■	■					
14. NOTIFICA Y ENTREGA A CONTABILIDAD LA DOCUMENTACION RESPECTIVA DEL PAGO DE NOMINA															■				
15. ARCHIVA NOMINA Y SOBRES COBRADOS															■				

III.-3.- ORGANIZACION

El término Organización, es comunmente confundido con el de Administración siendo que el primero solo es parte del segundo, en esta acepción.

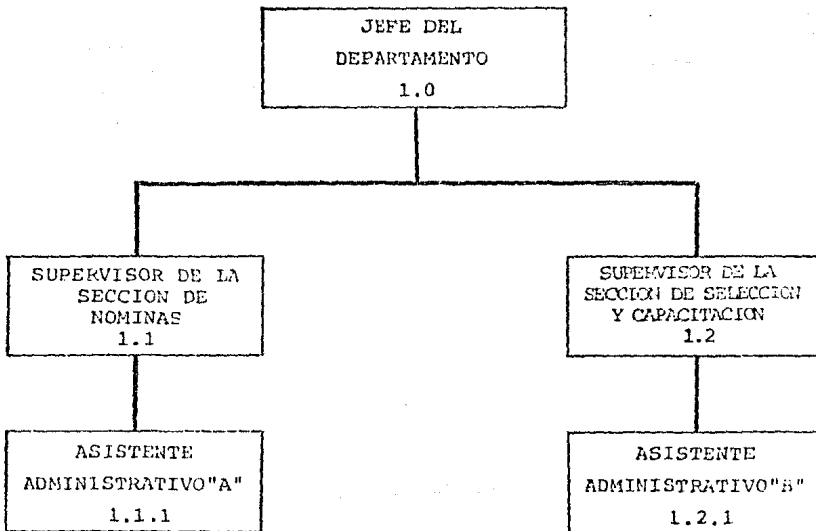
Llamamos Organización, al sistema que permite armonizar las funciones de las distintas áreas u órganos de una empresa, a efecto de obtener de ellos los adecuados resultados de su función, siendo su propósito el establecer una relación equilibrada entre el trabajo y el personal que lo lleva a cabo.

La simultaneidad en el ejercicio de las actividades de cada uno de los elementos del Departamento de Personal, exige la definición del campo en que deberán ejercer sus actividades, con el objeto de evitar interferencias y duplicidad de funciones entre los elementos componentes del Departamento, por lo cual es importante el ordenamiento de los mismos en funciones, y a su vez estos deben concentrarse y dividirse, formando las distintas áreas o secciones que amerite el Departamento, para llevar a cabo sus objetivos en la forma más eficiente.

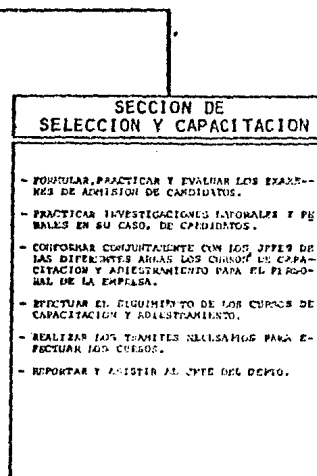
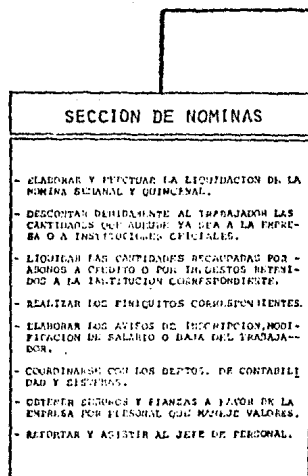
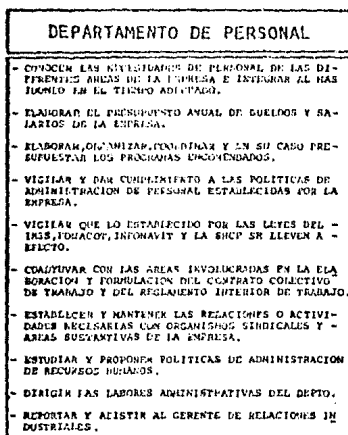
El ordenamiento mencionado nos permite la especificación y el reparto del trabajo para lograr las consecuentes ventajas respecto a su rendimiento; facilita la supervisión; indica los elementos humanos que se requieren para el desarrollo de las funciones y precisa la dependencia y jerarquía de las distintas secciones de que se compone el Departamento.

Normalmente la estructura y funciones que tiene el Departamento de Personal en una empresa tipo, del sector de autopartes es como a continuación se señala.

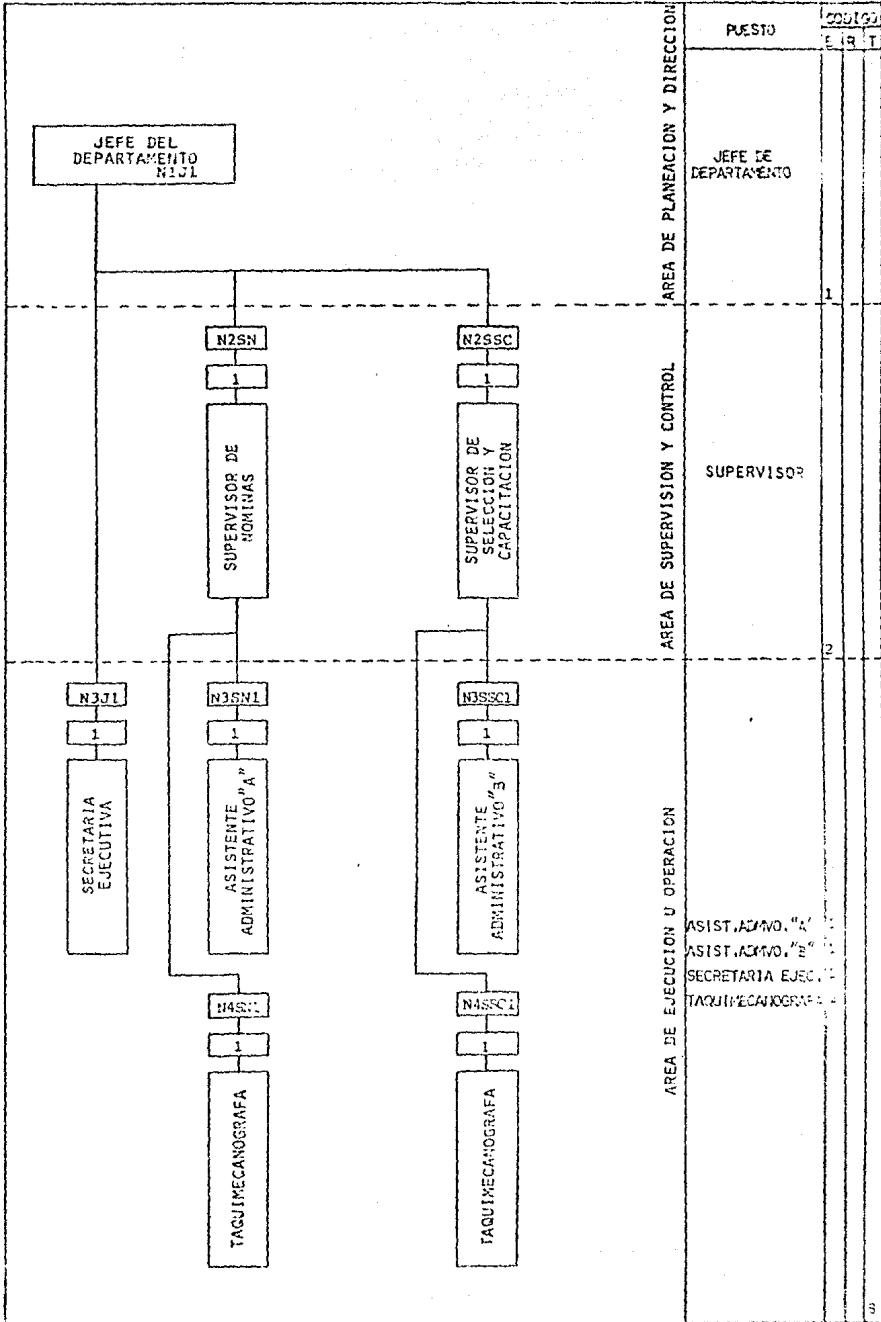
III.3.1.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



III.3.2.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL

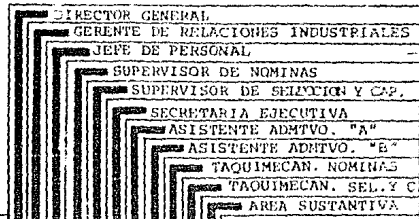


III.3.3.- ORGANIGRAMA POR PUESTO



III.3.4.- DISTRIBUCION DE FUNCIONES

- (A) AUTORIZA O APRUEBA
- (S) SUPERVISA Y CONTROLA
- (E) EFECTUA EL TRABAJO
- (M) MECANOGRAFIA
- (●) ARCHIVA Y/O MECANOGRAFIA



F U N C I O N E S	A	S	E	M	●	OBSERVACIONES
NECESIDADES DE PERSONAL	A	S	E			
LOCALIZACION DE CANDIDATOS	A	S	E			
RECEPCION DE SOLICITUDES DE TRABAJO	A	S	E			
VERIFICACION DE DATOS CONTRA DOCTOS. DE SOL.	A	S	E			
ENTREVISTA PRELIMINAR	E					
ENTREVISTA DEFINITIVA						E
ENTREVISTA DE EJECUTIVOS	E	R				
INVESTIGACION DE PERSONAL		A	S			E
EXAMENES PSICOMETRICOS Y/O TECNICOS		A	S			E
INFORMES AL PERSONAL SOLICITANTE		S	E			
INTEGRACION DE EXPEDIENTES DE PERSONAL		A	S			E
INTEGRACION DE EXP. DE PERSONAL EJECUTIVO	A	S	E			
CONTRATACION DE PERSONAL	A	S	E			M A
CONTRATOS A PRUEBA Y EVENTUALES	S	E				M A
FIANZAS DEL PERSONAL	A	S				E M
TARJETAS DE IDENTIFICACION DEL PERSONAL	A	S				E M
AVISOS DE VACACIONES?PERMISOS?TIEMPO EXTRA	S	E				E M A
LIQUIDACIONES POR RENUNCIAS Y DESPIDOS	A	A	S			E M
ASISTENCIA	A	S				E M
RETARDOS Y FALTAS		S	E			E M A
INCAPACIDADES		A	S			E M
NOMINA	A	S				E M (A) con Vo. Do. del Gerente
TARJETAS SEMANALES Y QUINCENALES DE ASIST.	A	S				E M
CALCULO DE GRATIFICACION ANUAL	A	S	E			
CALCULO DE REPARTO DE UTILIDADES	A	S	E			
DOCUMENTOS DE ALTA DE PERSONAL	A	S				E M
DOCUMENTOS DE BAJA DE PERSONAL	A	S				E M
DOCUMENTOS DE MODIFICACION DE SALARIO	A	A	S			E M
LIQUIDACION BIMESTRAL AL SEGURO SOCIAL	A	A	S			E M
CEDULA DE DIFERENCIAS	A	A	S			E M
CALCULOS DE PROMEDIOS ANUALES	A	S				E M
CALCULO MENSUAL DEL I.S.P.T.	A	S				E M
DECLARACION ANUAL DEL IMPUESTO	A	S				E M
DECLARACION BIMESTRAL DE APORTACIONES	A	S				E M
DECLAR. BIMEST. POR ADEUDOS DEL PERSONAL	A	S				E M
SOLICITUD DE CREDITO FONACOT	A	S				E
DESCUENTOS A LOS EMPLEADOS POR ADEUDO	A	S				E
DECLAR. MENS. POR ABONOS DE ADEUDO DE EMP.	A	S				E
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	A	A	S			E
PRESUPUESTO DE PERSONAL	A	S	E			
RECEPCION DE CORRESPONDENCIA		A	S			E
CORRESPONDENCIA INTERNA		A	S			E
CORRESPONDENCIA EXTERNA		A	S			E
REPORTE MENSUAL DE PERSONAL		A	S			E
PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO		A	S			E
ACTIVIDADES RECREATIVAS PARA EL PEPSONAL		A	S			E
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		A	S			E
PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO		A	S			E
PROGRAMAS DE INDUCCION		A	S			E
FORMAR Y VIGILAR LA OBSERVANCIA DEL:						E
CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO		A	S			E
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO		A	S			E

III.3.5.- QUE ES UN PUESTO

La técnica denominada Análisis de Puestos, responde a la ingente necesidad por parte de las empresas, de organizarse más eficazmente; de especificar con toda precisión el campo de acción de cada uno de sus ejecutivos, empleados o trabajadores; de señalarles con claridad sus actividades, su autoridad y sus correspondientes responsabilidades, toda vez que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada ejecutivo, empleado o trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien, si se toma en cuenta la definición de la Organización como un encadenamiento de puestos.

Siendo el puesto el objetivo básico de análisis y estudio, es imprescindible que quien aplique la técnica tenga un concepto claro de lo que es un puesto; y éste no es más que "UN CONJUNTO DE OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE FORMAN UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECIFICA E IMPERSONAL".

Todo ejecutivo, empleado o trabajador realiza actividades u operaciones, ya sea en forma continua, periódica o eventual, y además necesita poseer ciertas aptitudes físicas, habilidades y conocimientos, que engendran en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Para quien realiza el análisis es necesario considerar que cada puesto, por su naturaleza, estructura y requisitos, difiere de los demás, y que el análisis no debe referirse a las personas que lo ocupan, sino al puesto en forma impersonal.

El Departamento de Personal, cuya importante función de asesoramiento y servicios para las diversas áreas que integran la empresa, encuentra en esta técnica un conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, para que pueda cumplir con su función estimulante de obtener el máximo de -

eficiencia y cooperación del personal.

La implantación y el funcionamiento de esta técnica es una de las formas como el Departamento de Personal puede coadyuvar al logro de una mejor organización en la empresa moderna.

III.3.6.- EL ANALISIS DE PUESTOS OPERATIVOS

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, obliga a hacer uso de una técnica o un sistema para realizarlo, y esa técnica es el análisis de puestos. Por medio de esta se estudian los requisitos y cualidades que forman un puesto, así como la serie de actividades u operaciones que en él se desarrollan.

Es necesaria la implantación de esta técnica ya que representa para los ejecutivos de la empresa la posibilidad de saber con detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. En igual forma, para los jefes y supervisores en general, que se encuentran en estrecho contacto con los empleados o trabajadores, la técnica de análisis de puestos les suministra un instrumento por medio del cual distinguen, con toda precisión y orden, los elementos que integran cada puesto, a fin de explicarlo y exigir más apropiadamente el cumplimiento de las obligaciones que supone.

A su vez, los empleados y trabajadores, podrán realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen en detalle las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

La técnica de análisis de puestos, requiere fundamentalmente:

- Recabar metódicamente 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 grupos los datos correspondientes en forma lógica y consig

narlos por escrito con precisión.

- Archivar los resultados de los análisis en forma tal que se logre su mejor manejo y aprovechamiento.

La forma escrita en que se consignan las operaciones o actividades que debe realizar el trabajador o empleado recibe el nombre de Descripción del Puesto y la forma en que se manifiestan los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama Especificación del Puesto.

En la implantación de la técnica de análisis de puestos es imprescindible contar con el apoyo y aprobación de la Gerencia de Relaciones Industriales y de la Dirección General, por lo cual es aconsejable elaborar un plan y presentarlo a la Gerencia para que a su vez lo turne a la Dirección General, señalando las ventajas que aportará a fin de lograr su aceptación.

e

Es difícil implantar la técnica y sus beneficios serán limitados sin la cooperación o con la oposición de los empleados y trabajadores por lo cual se les debe instruir y convencer sobre sus finalidades y su utilidad.

Para obtener la información de los elementos que integran cada puesto se utilizan los siguientes medios:

La Observación Directa, que consiste en recabar la información sobre las actividades u operaciones del puesto observado directamente lo que ejecuta el empleado o trabajador; tiene la ventaja de permitir obtener datos con mayor intensidad y viveza.

Los Informes del Trabajador, práctica que consiste en completar la observación directa con las explicaciones verbales del empleado o trabajador sobre sus labores, la forma de realizarlas, y que tiene especial importancia para la descripción de los puestos, ya que nadie como él conoce los detalles de su trabajo.

Como una guía que permita recoger los datos con precisión pueden tenerse en cuenta estas interrogantes: - ¿Qué es lo que hace?; ¿Cómo lo hace?; ¿Con qué fin lo hace?; ¿Cuándo lo hace?; y ¿Dónde lo hace?.

Los Cuestionarios, presentan la ventaja de estandarizar los datos cuando la investigación así lo requiera, son aconsejables cuando se pretende obtener información de un número considerable de personas.

Es conveniente para la persona que recaba la información o analista, verificar esta información con el jefe inmediato del empleado o trabajador de que se trate.

El primer paso para captar la información es contar con cuestionarios preparados de tal manera que permitan conocer los elementos que se suceden en todos los puestos, sean del tipo que sean.

Los puestos, aunque es variable, que mayor demanda tienen a nivel operativo en el sector de autopartes son: Ayudante General, Soldador, Pailero, Mecánico Aparatista, Electricista, Ensamblador, Pintor, Almacenista, Mecánico de Mantenimiento, etc.

Cabe hacer la aclaración que los puestos mencionados únicamente son representativos y de ninguna forma -- globalizadores, ya que estarán en función de los artículos--

o partes automotrices que produzca cada empresa.

Aunque generalmente se elaboran cuestionarios diferentes, tanto para el personal ejecutivo como para el operativo al final de este capítulo se propone un modelo de cuestionario, que se ha estandarizado dentro de lo posible, y que reúne los requerimientos para captar información tanto para puestos operativos como para ejecutivos.

III.3.7.- EL ANÁLISIS DE PUESTOS EJECUTIVOS

La técnica de análisis de puestos es ya conocida en nuestro medio, sobre todo en su aplicación a los puestos de taller y de oficina, pero lo es menos en su aplicación a los puestos ejecutivos,

La utilidad práctica que para un ejecutivo representa el análisis de su puesto es doble. En primer lugar, lo auxilia en tanto actúa como administrador y forma parte de un grupo que tiene autoridad delegada. En segundo lugar, le sirve en tanto que es jefe y dirige a otros hombres.

En el primer sentido, el análisis del puesto le es indispensable al ejecutivo porque:

- Le permite comprender su trabajo en forma completa.
- Le señala el objetivo de su puesto.
- Le señala y le da a conocer cuáles son las actividades específicas que ese puesto implica, y, al mismo tiempo le precisa sus responsabilidades en materia de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- Le señala los límites de su autoridad y le indica el tipo de ésta (funcional, de línea o de staff).
- Le aclara los contactos, las relaciones formales y las líneas de responsabilidad que en ese puesto se mantienen.

En el segundo sentido, en tanto que es jefe y dirige el trabajo de sus subordinados, el análisis de las posiciones de éstos le sirve porque:

- Le permite resolver el difícil problema de la delegación técnica de la autoridad.

- Le permite delegar técnicamente el trabajo.
- Le permite supervisar mejor el trabajo de sus subordinados. En otras palabras, vigilarlo, - exigirlo y distribuirlo convenientemente.

Cabe señalar que esta no es una lista exhaustiva de la forma como el ejecutivo puede utilizar el análisis de puestos, sino más bien es una lista ejemplificativa.

Los elementos más característicos del puesto ejecutivo son los siguientes:

- Su funcionalidad. Los puestos ejecutivos se distinguen unos de otros no tanto por las actividades específicas que envuelven, sino por la función a la que sirven.
- Su Contenido Doble. Todo puesto ejecutivo envuelve dos tipos de actividades distintas: Las específicas de cada puesto y las genéricas o administrativas que son comunes a todas las posiciones ejecutivas.
- Su Autoridad y Jerarquía. Las posiciones ejecutivas implican siempre un cierto grado de autoridad y nivel jerárquico.
- Sus Relaciones y Contactos.- Las posiciones ejecutivas implican siempre una serie de relaciones y contactos formales con otros puestos, ya sean superiores o subordinados. La principal entre ellas es probablemente la relación de responsabilidad.
- Los Requerimientos del Puesto.- Indudablemente, cada puesto ejecutivo implica una serie de cualidades subjetivas que la persona que lo va a ocupar debe reunir. Estas cualidades subjetivas (que

pueden ser de experiencia, de conocimiento, de personalidad, etc.) se implican en distintos grados, según la posición de que se trate.

Cabe señalar que la especificación del puesto ejecutivo es probablemente más difícil de elaborar que la descripción y por ello es menos común que ésta. La especificación, -- sin embargo, es indispensable para una buena administración del personal ejecutivo.

En la especificación de puestos ejecutivos se busca determinar los factores subjetivos que debe tener la persona - que va a ocupar el puesto. Ello con el objeto de asegurar éxito en el desempeño de su cargo.

Estos factores subjetivos se agrupan en cuatro categorías:

- Requisitos Físicos.-Se señalan aquí cuáles son los atributos físicos mínimos que el puesto exige de la persona que lo vaya a ocupar.
- Antecedentes y Experiencia. Se determina la experiencia anterior que el puesto exige. Se determinan también los antecedentes académicos que el puesto requiere.
- Cualidades Intelectuales. Se trata de determinar el nivel de inteligencia que el puesto exige. Se busca también determinar otro tipo de habilidades intelectuales que en ese puesto se requieren.
- Personalidad e Interés. Se determinan las características de personalidad que el puesto exige a la persona que lo vaya a ocupar. Se investiga, entre otras cosas, el grado de madurez emocional necesar-

ria, la estabilidad, la seguridad y la confianza en sí mismo que se necesita.

III.3.8.- VENTAJAS DEL ANALIS DE PUESTOS.

El análisis de puestos produce cuatro tipos de documentación que son cruciales para las actividades relativas al Departamento de Personal; las descripciones de puestos, las especificaciones de puestos, las evaluaciones de puestos y las evaluaciones de personal. Las que a su vez -- representan insumos básicos para diversas funciones de personal y que representan ventajas en cuanto a:

- Encauzar adecuadamente el reclutamiento de Personal.
- Como auxiliar para una selección objetiva de personal.
- Para establecer adecuados programas de capacitación y adiestramiento.
- Como base para estudios de evaluación del desempeño.
- Como elemento primario para la evaluación de puestos.
- Para prevenir y orientar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- Para establecer sistemas de incentivos.
- Para determinar montos de fianzas y seguros.
- Como técnica inicial de una mejor administración de personal-recursos humanos.
- Para orientar y asesorar a ejecutivos de las diferentes áreas que conforman la empresa.

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS
(MODELO PROPUESTO)

ANALISIS DE PUESTOS

1

1 DATOS DE IDENTIFICACION

- 1.1 Nombre del Puesto: _____ 1.2 Clave del Puesto: _____
- 1.3 Otras denominaciones del Puesto: _____ 1.4 No. de Puestos: _____
- _____ 1.5 Ubicación del Puesto: _____
- 1.6 Reporta a: _____
- 1.7 No. progresivo del puesto encuestado: D.F. _____ Foránea _____
(especifique)

2

2 DESCRIPCION DEL PUESTO

- 2.1 Actividad genérica
Resuma y anote la actividad que caracteriza al puesto.

- 2.2 Actividades específicas
Anoto las que realiza y marque con una X la frecuencia.

A C T I V I D A D E S	DIARIAS	PERIÓDICAS	EVENTUALES
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

3

3 REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Señale si para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de los siguientes requisitos.

- 3.1 Edad: (mínima o máxima) _____
- 3.2 Sexo: Femenino _____ Masculino _____ Indistinto _____
- 3.3 Escolaridad: (grado mínimo de estudios) _____
- 3.4 Cursos de capacitación: Si _____ No _____
- 3.5 Conocimientos especiales: (especifique) _____
- 3.6 Idiomas: Si _____ No _____
En caso afirmativo, especifique: _____
- 3.7 Experiencia:
Tiempo mínimo en actividades similares, incluyendo periodo de inducción al al puesto.
Si _____ No _____
En caso afirmativo, especifique: _____
- 3.8 Manejo de herramienta, maquinaria o equipo: Si _____ No _____
En caso afirmativo, especifique: _____

- 3.9 Esfuerzo:
3.9.1 Esfuerzo mental.

Para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de un esfuerzo mental. Marque con una X lo que corresponda.

ESFUERZO	PERIODOS	% DE LA JORNADA	POSIBILIDADES DE ERROR
Mínimo	Cortos	Hasta el 75%	Pocas posibilidades
	Intermitentes		Detectables fácilmente
Intenso	Cargos	Más del 75%	Difícilmente detectables
			Difícilmente reparables o irreparables

3.9.2 Esfuerzo físico.

Para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de un esfuerzo físico. Marque con una X lo que corresponda.

ESFUERZO	PERIODOS	% DE LA JORNADA	% RELATIVO AL TOTAL DEL TIEMPO
Mínimo	Eventual	Hasta el 50%	Sentado
			Parado
Ligero	Intermitente		Caminando
			Inclinado
Intenso	Constante	Más del 50%	Cargando (especifique % y peso)

4

4. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

4.1 Responsabilidad.

4.1.1 Responsabilidad por los deberes del puesto.

Las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo son:

- a) Sencillas _____ Complejas _____
 - b) Rutinarias _____ Variadas _____ Variadas relacionadas entre sí _____
 - c) Con seguimiento de ordenes precisas _____
 - d) Con seguimiento de procedimientos diferentes a los rutinarios _____
 - e) En base a la interpretación de políticas y procedimientos _____
 - f) Con alternativas de selección: Sí _____ No _____
 - g) Con toma de decisiones: Sí _____ No _____
- En caso afirmativo, marque la frecuencia y la importancia.
- Diaria _____ Periódica _____ Eventual _____
- Mínima _____ Mediana _____ Trascendental _____

4.1.2 Responsabilidad por dirección y/o supervisión.

- a) ¿Cuántos puestos dirige o supervisa en forma directa? _____
- b) Indique el (los) puesto (s) que correspondan. _____
- c) ¿Qué parte de su jornada normal de trabajo dedica a esta actividad? _____ %
- d) El (los) puesto (s) bajo sus órdenes supervisa (n) a su vez a otros? Sí _____ No _____
- e) ¿Cuántos? _____
- f) Indique el (los) puesto (s) que corresponda (n). _____

4.1.6 Responsabilidad por el manejo de información confidencial.

a) ¿El desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, implica el manejo de información confidencial? Si _____ No _____

En caso afirmativo indique con una X la frecuencia y la importancia que correspondan:

Diaria _____ Periódica _____ Eventual _____
Media _____ Trascendente _____

4.1.7 Presión de tiempo.

a) ¿El desempeño de las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo, está sujeto a la presión del tiempo? Si _____ No _____

En caso afirmativo especifique cuales pueden ser los resultados en el retraso de las actividades del puesto.

5

5 AMBIENTE Y RIESGOS

5.1 Ambiente

a) El medio ambiente en que se desempeña el puesto, en condiciones normales de trabajo es: Favorable _____ Desfavorable _____

b) En caso de ser desfavorable, indique por qué:

5.2 Riesgos

a) ¿En el desempeño de las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo, está expuesto a riesgos profesionales? Si _____ No _____

b) En caso afirmativo, indique las lesiones y/o en su defecto las enfermedades profesionales que pueda contraer, así como la gravedad de éstas (leves, graves o peligro de perder la vida).

COMENTARIOS:

Nombre y firma del analista Vo. Ho. del jefe inmediato Lugar y fecha

CAPITULO IV

DINAMICA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- IV.1.- INTEGRACIÓN
 - IV.1.1.- RECLUTAMIENTO
 - IV.1.2.- SELECCION
 - IV.1.3.- INDUCCION
 - IV.1.4.- DESARROLLO

- IV.2.- DIRECCIÓN

- IV.3.- CONTROL

IV.1.- INTEGRACION

Hasta este momento, se ha señalado dentro de la fase mecánica, una idea de la forma en que deben desarrollarse las actividades del Departamento de Personal, así como las funciones que cada uno de los integrantes deben realizar y los puestos que intervienen en su ejecución.

Todo lo anterior, puede llegar a ser un excelente plan para el crecimiento de la empresa, porque únicamente se han considerado datos probables y experiencias idóneas para el funcionamiento del Departamento, sin embargo, en el inicio de esta fase dinámica, todo lo enunciado anteriormente empieza a cobrar vida apegándose a hechos reales, que descansan primordialmente en la actuación de elementos humanos.

De lo mencionado anteriormente, se deduce la importancia de contar con personas capaces para realizar todas y cada una de las actividades planeadas, que lleven a buen fin el objetivo que persigue el Departamento, sin tener que improvisar ni desvirtuar los planes establecidos, por el contrario, debe tratarse de seleccionar a la persona que por sus conocimientos y experiencias, se amolde a las características de cada puesto.

La administración dentro de su vasto proceso, nos proporciona una herramienta que permite reunir y adaptar un conjunto de elementos humanos, técnicos y materiales, que lleguen a encauzar armoniosamente el desarrollo de las actividades planeadas.

Esta herramienta es la Integración, que implica la unificación y coordinación del elemento humano con los elementos técnicos y materiales.

En este caso, nos ocuparemos únicamente, y aunque los procedimientos son los mismos para las demás áreas que conforman la empresa, de la integración de individuos al Departamento, buscando la forma de seleccionar a los idóneos para cada puesto, ya que como se ha comentado, representan el factor más importante para cualquier tipo de organización.

Para lograr que el personal contratado sea el adecuado, el elemento de Integración cuenta con reglas y técnicas que ayudan a seleccionar a los aspirantes, así como a promover a los empleados de planta para ocupar nuevos puestos.

Las reglas y técnicas generalmente aceptadas son -- aquellas que se refieren al reclutamiento, selección, inducción y desarrollo de las personas para obtener su máxima realización posible.

Por lo que se refiere a los primeros tres apartados, estos únicamente se enunciarán pues se comentarán más ampliamente y en forma general en el capítulo cinco.

IV.1.1.- RECLUTAMIENTO

Teniendo en cuenta que el Departamento de Personal requiere de un tipo de personal cuyos conocimientos estén basados en la rama de las ciencias sociales, se deberá recurrir a las fuentes de abastecimiento de personal más recomendable.

Esto, con el objeto de ir captando candidatos y obtener de ellos, el mayor número de datos posibles e ir eliminando a aquellos que no reúnan las características previas a la selección.

IV.1.2.- SELECCION

El siguiente paso de la Integración, consiste en escoger entre los distintos candidatos, a los que sean más aptos de acuerdo a los requerimientos mínimos del puesto, - para lo cual, la Selección se vale de diferentes medios, - los cuales, como ya se menciono serán tratados más adelante.

La elaboración de las pruebas selectivas debe hacerse de acuerdo a las características exigidas para cada puesto, con el objeto de que sus resultados nos permitan la posible adaptación del individuo al puesto deseado. Por ejemplo, para la sección de nóminas, tanto el supervisor como el asistente deben tener capacidad y habilidad para el manejo de números, por tanto deben escogerse a personas que hayan tenido experiencia en el manejo de este tipo de operaciones y de -- preferencia con estudios contables.

Por lo que se refiere al nivel secretarial, es indispensable que las aspirantes lleguen al puesto con cierta habilidad en taquimecanografía y ortografía, sin olvidar desde luego, que para ocupar un puesto superior deberán contar con mayor experiencia y habilidad creativa.

Por lo que respecta a la sección de selección y capacitación, también el supervisor como el asistente deberán contar con la capacidad y habilidad en el diseño y aplicación - tanto de tests como de programas de capacitación y adiestramiento en la industria, por lo que se deberá optar por personas que tengan experiencia en este tipo de actividades y de preferencia con estudios en Psicología o Sociología.

IV.1.3.- INDUCCION

Es la etapa en la cual ha de articularse ya a la persona seleccionada, considerándola como un elemento más dentro de la organización.

Y es aquí, en el Departamento de Personal, en donde se inicia la inducción del individuo, no simplemente -- del que ingresa al Departamento sino de todos y cada uno de los que pasan a formar parte de la empresa, llevando a cabo los trámites de incorporación, dándole la bienvenida e indicándole por medio de un manual, cuales son las políticas generales de la organización, así como el reglamento interior de la misma.

Se ha comprobado las bondades que se obtienen al aplicar una buena Inducción, es por esta razón que se ha generalizado tanto su uso, salvo en empresas muy pequeñas en las cuales por razones económicas y bajo volumen de operaciones, no es posible implantar esta clase de técnica; ahora bien, ésta deberá ser muy elástica, pues las situaciones que se presentan constantemente, variarán dada la diversidad de criterios tanto del personal que realizará la inducción, como de los nuevos empleados; es lógico suponer -- que no se va a inducir de igual forma a un ejecutivo, a un empleado o a un operario; pero tal vez en algunos casos la pauta general a seguir será la misma, variando únicamente -- en los detalles.

IV.1.4.- DESARROLLO

Como es de suponerse, cada organización tiene su forma peculiar de realizar sus funciones, motivo por el cual es evidente que las personas ajenas a la empresa, tengan dificultad para adaptarse a su nueva forma de trabajo. Por ello, es necesario que exista una etapa de desarrollo, capacitación y adiestramiento hasta lograr que los miembros de la organización se identifiquen plenamente con su puesto.

El desarrollo de personal debe ser considerado desde el instante mismo en que la persona es reclutada. Desde que una persona ingresa a una empresa se hace necesario que reciba un desarrollo de sus aptitudes y capacidades para poder integrarlo y adaptarlo exactamente al puesto que va a requerir de él; Asimismo se deberá perfeccionar a dicha persona como ser humana en sus facultades y actitudes y rasgos personales, en general desde luego que este desarrollo se hará más necesario en personal de nuevo ingreso pero no por esto se va a descuidar el buen desenvolvimiento de los demás empleados, el desarrollo deberá ser constante, se puede decir, que no tiene fin, este puede ser teórico, práctico o teórico práctico; si es teórico, lógicamente no involucrará a todos los puestos y trabajadores ya que generalmente se da para ciertas especialidades; si es práctico, entonces se podrá considerar a la mayoría de los empleados o jefes y tendrá como propósito dar destreza, habilidad, eficacia y rapidez en las labores que desempeñan; en el caso de que el desarrollo se dé en forma teórico práctica éste será una fusión de las anteriores y será dado para puestos que requieran el tener una instrucción muy detallada y profunda.

Resumiendo se puede afirmar que el empleado nuevo y todos los que forman la fuerza de trabajo de la empresa, requerirán siempre ayuda para poder desarrollarse ampliamente.

Por lo que respecta al Departamento de Personal, el desarrollo de sus empleados y ejecutivos, puede llevarse a cabo ya sea dentro de la empresa, o bien, proporcionándoles becas para que asistan a las instituciones que se dedican a impartir cursos de administración de recursos humanos o instituciones particulares dedicadas a este ramo.

El Desarrollo del personal integrante de una empresa generalmente incluye:

- Capacitación y Adiestramiento de empleados y obreros.
- Capacitación de Supervisores
- Desarrollo de Ejecutivos

IV.2.- DIRECCION

La Dirección es en realidad, la parte, más importante dentro del proceso administrativo, ya que en ella -descansa la responsabilidad de la ejecución de todas las actividades planeadas para lograr los objetivos deseados.

Lo anterior quiere decir, que todos y cada uno - de los elementos que componen el Departamento, deben ape- garse a realizar las funciones señaladas en la organización, ya que es el único medio que en teoría nos va a marcar la - pauta que nos llevará al objetivo previsto.

Dentro del organigrama del Departamento de Personal, se encuentran señalados los principales canales de comunica- ción, de ahí la idea de cómo se encuentran repartidas también las líneas de autoridad.

Aunque las actividades del Departamento de Personal están claramente definidas en el manual de organización, -- existe la necesidad de que los integrantes laboren en forma- coordinada, bajo la responsabilidad de una persona encargada de vigilar el desarrollo de las operaciones del Departamento dependiendo desde luego, del volumen de las operaciones y el número de integrantes que forman la unidad, ya que entre más extensas sean, habrá necesidad de aumentar el número de en-- cargados y supervisores.

En el caso concreto de nuestro estudio, los princi- pales niveles de mando son: en primer término la jefatura -- del Departamento que genera ordenes e instrucciones a los su- ervisores de las secciones de nóminas y selección y capacitación, - apoyándose éstos a su vez en los empleados a su cargo, los - cuales en realidad son los que representan la fuerza activa del Departamento.

El primer nivel de mando que se encuentra en el organigrama del Departamento, corresponde al jefe de dicho Departamento, que debe siempre pugnar porque las decisiones tomadas por la Gerencia y la Dirección General sean debidamente acatadas, deberá también vigilar que todas las actividades del Departamento estén coordinadas - para mantener una eficiente comunicación en todos los niveles.

El ejecutivo de personal tomará las decisiones - más convenientes de acuerdo a su capacidad, experiencia y criterio de lo cual dependerá el acierto o error de las actuaciones, si tomamos en cuenta que una decisión emana de la combinación de los elementos tangibles, con elementos desconocidos que son meras posibilidades y pueden variar según los tipos de problemas y las circunstancias - que prevalezcan.

En sí podemos decir que las decisiones tomadas - por el Jefe del Departamento están íntimamente vinculadas con la determinación del objetivo y la fijación de alternativas.

Una vez tomada una decisión, el jefe del departamento buscará ejecutarla a través de sus supervisores de sección delegándoles autoridad y parte de la responsabilidad, para que a su vez, ellos ordenen la ejecución a los empleados - que tienen a su cargo.

El segundo nivel de mando en el departamento, - corresponde a los supervisores de sección, los cuales están encargados de supervisar el cumplimiento de las ordenes e instrucciones provenientes del jefe de departamento. Este nivel de supervisión, representa el contacto directo con los empleados del departamento, quienes son los que van a ejecutar las operaciones, lo cual significa, que como -

responsables de las actuaciones de cada grupo, deberán -- mantener una estrecha vigilancia en el desarrollo de sus funciones.

Teniendo en cuenta que el nivel de supervisión -- esta localizado entre el nivel operacional y el de dirección, representa el conducto de comunicación entre dichos niveles de aquí la importancia de que el supervisor tenga además la habilidad para interpretar las ordenes superiores para poder adaptarlas al nivel de los receptores, ya que de lo contrario la comunicación será deficiente. Por tal motivo, es necesario que los jefes de sección estén preparados, no sólo en las técnicas propias de sus actividades, sino también en las que requerirán por su carácter de jefes.

La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc. pasen por él.

Un supervisor que ha recibido una adecuada preparación, se considera en una posición confiable para poder aplicar su criterio en la toma de algunas decisiones, así como para solucionar problemas que requieran su atención -- inmediata.

La autoridad también debe ser delegada en este nivel, responsabilizando a sus empleados en las tareas que -- le sean asignadas, con el fin de que el supervisor también descargue aspectos de menor importancia que desvíen su atención de aquellos que merecen mayor cuidado.

Otro punto importante dentro de las labores del Supervisor, es el que se refiere al trato para con sus empleados, ya que de estos dependerá el mayor o menor rendimiento que pueda obtener de sus subordinados.

IV.3.- CONTROL

Culmina el ciclo administrativo con la medición de los resultados esperados a través de los planes y procedimientos que se han señalado como idóneos, para alcanzar los objetivos deseados.

En otras palabras, el Control implica necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo que se ha deseado. Esto significa, que todas las actividades y funciones del Departamento, deben valorarse por medio de la aplicación de métodos y sistemas de control eficaces, que puedan minimizar deficiencias durante el desarrollo de las operaciones de un proceso.

El Control, además de darnos a conocer los resultados finales del proceso, nos señala cuales han sido las deficiencias que obstaculizan la buena marcha del mismo, por lo que se le considera también como un medio de previsión para corregir y mejorar los planes conforme a la realidad.

Considerando que el Departamento de Personal basa sus actividades administrativas entorno al elemento humano, los sistemas de control que deban utilizarse principalmente, están enfocados a la evaluación de los sistemas y procedimientos de sus programas establecidos, la actuación del personal y la utilización de las políticas y prácticas fijadas por la empresa.

Para llevar a efecto el Control de la manera más conveniente, es recomendable guiarse con los siguientes pasos:

- 1.- El Jefe del Departamento deberá establecer los medios de control más convenientes, a fin de obtener los datos más importantes respecto a sus funciones encomendadas.

2.- Los Supervisores de Sección, en colaboración con sus Subordinados, estarán encargados de la recolección y concentración de la información.

3.- El Jefe del Departamento y los Supervisores de Sección deberán interpretar y hacer la valoración de los resultados obtenidos.

4.- El Jefe del Departamento, será el responsable de informar a la Gerencia, las causas de las variaciones para que se apliquen las medidas correctivas adecuadas, ya sea corrigiendo los defectos, mejorando lo obtenido, formulando nuevos planes o motivando al personal.

CAPITULO V

ALGUNOS ASPECTOS FUNCIONALES Y ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- V.1.- RECLUTAMIENTO
- V.2.- SELECCIÓN
- V.3.- CONTRATACIÓN
- V.4.- INDUCCIÓN
- V.5.- CONTROL ADMINISTRATIVO DE PERSONAL
- V.6.- PAGO DE PRESTACIONES

V.1.- RECLUTAMIENTO

Se puede decir en general, que la mayoría de las empresas tienden a crecer y este crecimiento da lugar a un aumento en el número de empleados que las empresas requieren y que lo demandan a la comunidad.

Esta afluencia de personas a las empresas, crea la necesidad de contar con procedimientos adecuados para seleccionar a los más capaces.

El primer paso en lo referente a políticas de personal en cualquier tipo de empresa es, naturalmente, conseguir personal para hacer funcionar la organización. Esto es no sólo lo primero en teoría, sino que constituye también uno de los pasos más críticos en el establecimiento y desarrollo de un negocio.

El Reclutamiento es en sí, el primer paso dentro de una selección de personal y uno de los procedimientos de la contratación, de ahí que tenga tanta importancia que todo Departamento de Personal posea métodos adecuados para tener personal potencial en todo momento. Para ello el seleccionador debe analizar con detenimiento y tomando en cuenta las necesidades propias de la empresa, todas aquellas fuentes de abastecimiento y reclutamiento de personal que puedan proporcionar los candidatos más indicados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas.

Se debe entender por fuentes de abastecimiento y reclutamiento a los medios a los que recurre una empresa con el objeto de establecer relación o contacto con las personas que desean ingresar a la organización.

Las fuentes de abastecimiento y reclutamiento las podemos dividir en: fuentes internas y fuentes externas. Las primeras son uno de los medios más importantes y económicos de reclutar candidatos, además de que ofrece ciertas ventajas tanto para el trabajador como para la empresa. Las segundas son de vital importancia ya que en un país como el nuestro con grandes problemas de subempleo y con carencias de personal altamente calificado, hace necesario siempre disponer de fuentes adecuadas de abastecimiento de personal especializado, y que mejor que éste tipo de fuentes que poseen experiencia y pueden abarcar un mayor mercado de mano de obra; luego entonces es indispensable para el Departamento de Personal conservar y desarrollar dichas fuentes.

Con el fin de obtener el menor costo en el proceso de reclutamiento, toda empresa a través de su área administrativa de personal busca las fuentes de abastecimiento más idóneas. Las más usuales y el proceso que se sigue comunmente es el siguiente:

a) Requerimiento al Sindicato

Siempre que se registre una vacante y si los trabajadores de la empresa están afiliados a algún Sindicato, la negociación está obligada a recurrir a éste y solicitarle el personal que se necesite siempre y cuando así lo estipule el Contrato Colectivo de Trabajo.

b) Personal de la Empresa

Cuando se registre una vacante y no esté considerada dentro de los puestos del sindicato, se procederá primeramente a buscar al solicitante dentro de la planta de empleados de la empresa, el cual deberá cumplir con los requerimientos del puesto. Esto con el objeto de propiciar motivación entre el personal de la organización e ir intro

duciendo una adecuada política de ascensos y promociones lo cual repercutirá en el desarrollo del trabajador.

De no existir dentro del inventario de recursos humanos el candidato deseado, se recurrirá al,

c) Archivo de Solicitudes de Empleo o Cartera de Candidatos

El cual no es otra cosa, sino las solicitudes de empleo que han llenado los candidatos y que se encuentran en espera de una oportunidad para ocupar un puesto dentro de la empresa. Estas solicitudes a su vez, ya han sido estudiadas y calificadas durante la entrevista con el solicitante; así es que ya se tiene una idea aunque sea ligera del posible candidato. En ocasiones se logra cubrir vacantes a través de esta fuente, sin embargo, tiene sus benéficos, por haberse comprobado en la práctica, que aquellos que fueron aspirantes ya se encuentran trabajando, ya no están interesados en la empresa o la oferta de trabajo es inferior a sus condiciones actuales.

De existir solicitudes que llenen los requisitos básicos del área solicitante, se turnarán al Jefe de área que solicita, el cual deberá estudiarlas y dar aviso de las personas que desea entrevistar.

Esta fuente de reclutamiento tiene también sus ventajas ya que al estudiar a posibles candidatos, se puede contar con una segunda opinión al hacer la entrevista el jefe de área solicitante y aunque se hayan eliminado a varios candidatos, podrán ser una buena reserva para otro puesto futuro.

Se recomienda que el archivo de las solicitudes de empleo sea práctico, bien clasificado a fin de que sea funcional. Únicamente deberán conservarse las solicitudes que se creen que podrán ser de una verdadera utilidad futura y -

que representen candidatos con potencial para la empresa.

d). Recomendaciones del Personal de la Empresa

Las formas más usuales para comunicar al personal cuando existen vacantes, suele ser a través de juntas, en las cuales se mencionan los puestos que se encuentran disponibles, o bien boletinando los puestos vacantes o solicitando a los supervisores que lo comuniquen al personal.

La idea principal es permitir a los empleados sentir participación y actuación en la empresa.

Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración de personal de nuevo ingreso y ha dado buen resultado, especialmente en ciertos niveles que requieren una tendencia adecuada que permita la formación de un grupo homogéneo.

También la práctica ha demostrado que aquellas personas que son buenos elementos, al recomendar a otra persona, son sujetos de cualidades similares a la suyas.

Aunque algunas veces las personas temen recomendar aún a sus amigos, ya que en caso de que fallen, ellos se sentirán responsables, por lo que será necesario que la empresa vea que se trata de un sentido de colaboración que deberá apoyar y en ningún momento recriminar a aquel empleado que recomendó a una persona que no pudo ajustarse a las necesidades de la empresa.

Además de estas fuentes, existen también las llamadas -- fuentes de reclutamiento o abastecimiento externas, que son a las que recurre el Departamento de Personal en caso de no localizar candidatos en las fuentes hasta aquí comentadas. Las más comunes son:

e). Bolsa de Trabajo

Normalmente este tipo de fuente tiene cierta experiencia y conoce más sobre fuentes de diversos tipos

de personal especializado; estas son indispensables pues ayudan a reclutar personal conforme a las especificaciones que se les solicite.

f) Medios Publicitarios

La empresa actual recluta una gran cantidad de su personal a través del anuncio clasificado en los medios impresos de comunicación y también de acuerdo con el tipo de puesto se escoge el tamaño del anuncio. Por ejemplo, los puestos técnicos suelen ocupar un espacio mayor por ser los más difíciles de cubrir y en los que se espera una fluencia mínima de candidatos. El puesto de secretaria ocupará un tamaño modesto en comparación, aunque este puesto sea en la actualidad difícil de llenar, no por falta de candidatos, sino por falta de personas preparadas. Esta fuente por significativa y adecuada se puede considerar como la mejor para cierto tipo de puestos. Es además la que permite al Departamento de Personal tener un grupo de solicitudes calificadas en su archivo.

Existen también boletines y periódicos especializados en cada rama industrial, pero tardan tanto en salir sus publicaciones, que cuando aparece el anuncio requiriendo personal, la vacante se ha llenado por medio de otra fuente.

Se debe de publicar el anuncio en el periódico que se considera es el que llega al sector al que desea dirigirse buscando el medio social adecuado.

He considerado que esta fuente es conveniente para empresas que necesitan cubrir la vacante, con un mínimo de tiempo y el periódico es la única fuente que realmente satisface este fin.

No dudo de la conveniencia de revistas técnicas o especializadas, sin embargo, para usar esta fuente se debe planear con una anticipación adecuada y solicitar únicamente personal especializado pues son más aptas las otras fuentes para puestos generales dentro de la organización.

Otra práctica es insertar el anuncio en un día en que el público al que se dirige, lea realmente el periódico. Ha dado un magnífico resultado insertar los anuncios en domingo y tener las primeras entrevistas los lunes y martes. En puestos difíciles de cubrir, suele usarse un anuncio de tres días, generalmente los fines de semana para después atender el reclutamiento en los primeros días laborables. El Departamento de Personal acostumbra incluir los siguientes datos en dichos anuncios:

- Nombre de la empresa
- Estudios o especialidad requerida
- Experiencia
- Algunos requisitos mínimos, etc.

Se cita a las personas que se presenten con fotografía reciente, en el Departamento de Personal.

No siempre es conveniente que los solicitantes envíen datos por correo, ya que el factor presentación, puede ser un elemento para descartar candidatos. También se ha comprobado que dirigirse al apartado postal, tarda mucho y es poco efectivo.

Asimismo debe ser práctica del Departamento de Personal, el que uno de sus asistentes lleve un registro de los anuncios publicados, ya que esto permite comparar resultados, tamaño deseable y cuál ha sido la redacción más correcta para cada puesto.

g) Agencias de Empleo

Los resultados obtenidos en puestos especializados y de profesionistas nos indican que esta, es una - excelente fuente de reclutamiento.

Entre los problemas que se presentan, se conoce -- que es un medio costoso de reclutamiento, tanto pa -- ra la empresa grande como para la pequeña. El -- acuerdo normal es, pagarle a la agencia un mes de -- sueldo de la persona contratada y esta como cierta -- garantía ofrece reponer al candidato en caso de -- que no cubra las necesidades del puesto.

h) Instituciones Educativas

Esta fuente no está debidamente explotada, pues ge -- neralmente se está receloso de los inconvenientes -- que trae el reclutar a personas sin experiencia y -- con tiempo limitado. Sin embargo, se utiliza esta -- fuente, aunque se ha observado que a pesar del con -- junto de datos que solicitan las escuelas, los re -- sultados han sido nulos, salvo excepciones.

Las ventajas que nos puede reportar este tipo de - fuente, en determinado momento, son en lo referen -- te a que las personas reclutadas a través de este -- medio, tienen un nivel educativo alto y pueden es -- tar libres de prácticas inadecuadas de trabajo.

Algunos de los problemas que puede reportar el uso de esta fuente son los siguientes:

- Nunca llenan las necesidades satis -- factoriamente.

- Los sueldos son demasiado altos para la poca experiencia
- Los candidatos necesitan forzosamente horarios especiales.

Aunque existen otras fuentes de reclutamiento, las que se han comentado son a las que ordinariamente recurre el Departamento de Personal en su búsqueda de candidatos.

Es conveniente no olvidar que será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades de personal pues esto nos permitirá escoger a los mejores candidatos disponibles en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de adiestramiento en un tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

Cabe hacer notar también, que no se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica, por lo que es necesario que las formas o procedimientos de éste se mejoren, evaluando aspectos como la correlación entre fuentes de mano de obra, los métodos del propio reclutamiento, la subsecuente ejecución del trabajo y el peyorativo elemento costo.

V.2.- SELECCION

En un mundo ideal, nuestra presunción sería colocar a todas las personas en puestos hechos perfectamente para ellas dentro de la organización. Esta presunción supone que cada persona debería usar sus habilidades, temperamento y motivación en la mejor forma posible para ella, también supone que la organización dará el mejor uso posible a todas las disponibilidades de trabajo. Obviamente esta presunción, aunque se expresa en forma sencilla, no se materializa fácilmente. Sin embargo, la administración de recursos humanos, a través de la psicología, ha aprendido mucho sobre la medición y descripción de las variabilidades humanas, y ha hecho importantes contribuciones a los esfuerzos de la industria para seleccionar al personal en forma sistemática y racional.

Los diferentes esquemas del comportamiento humano son claramente evidentes en el mundo del trabajo, donde -- nos encontramos con personas que difieren en cualidades como inteligencia, aptitudes, habilidades, motivación y temperamento. Las indicaciones de algunas diferencias pueden ser observadas en las formas que se comportan las personas. Hay personas amistosas, sociables y distinguidas; otras son timidas y separadas. Algunas son enérgicas dominantes y directoras; otras son dóciles, acomodables y les gusta ser dirigidas. Hay quienes están en continua actividad y que trabajan con gran intensidad; otros son flemáticos. Y aunque -- la variedad de los requisitos para cada tarea es vasta y -- las cualidades humanas necesarias para lograr su ejecución, estas difieren grandemente de puesto a puesto. Por lo que -- con tal variedad en la demanda, en los trabajos y en los -- trabajadores, resultan indispensables los programas de selección en cualquier industria.

Considerando la importancia que tiene todo programa de selección de personal se tratará, en su elaboración, de que este guarde cierta secuencia que deberá ser planeada de antemano. El número de etapas de que conste el proceso dependerá de la categoría del trabajo vacante, si es un empleo para un empleado de alto nivel es necesario profundizar más las investigaciones mediante una extensión de dichas etapas o pasos, en cambio si se trata de un obrero se puede simplificar el proceso de selección, lo cual traerá como consecuencia seleccionar a los candidatos más prometedores y cumplir con el objeto principal de la selección de personal que es el encontrar a la persona idónea, en el menor tiempo posible y a un costo razonable.

Las etapas del proceso de selección buscarán identificar y medir las cualidades del aspirante para ver si están de acuerdo con las especificaciones del puesto, pero hay que hacer notar que el conjunto de estas cualidades constituye lo que se conoce como personalidad del individuo y su estudio y evaluación en forma individual viene a ser la base de toda selección de personal.

Haciendo referencia a la evaluación de la personalidad del candidato, ésta se lleva a cabo estudiando sus cualidades principales, siendo las más usuales:

- Edad
- Sexo
- Apariencia
- Experiencia
- Nivel escolar
- Habilidad
- Iniciativa

- Agilidad mental
- Aptitudes
- Estabilidad
- Actitud hacia el empleo
- Adaptabilidad
- Temperamento
- Pretensiones económicas

Lo hasta aquí comentado nos permite conceptualizar o vertir una derivación del término selección de personal, por lo que diré, que es el proceso mediante el cual se decide que prospecto o candidato reclutado a través de las diferentes fuentes de abastecimiento es el que se aproxima más a los requerimientos del puesto.

Es necesario señalar que el procedimiento de selección nunca será el mismo, pues variará según la magnitud de la empresa de que se trate o el puesto que se encuentre vacante; en empresas pequeñas el procedimiento puede ser muy sencillo limitándose en ocasiones a la aprobación del jefe inmediato superior, en contraposición en las empresas grandes, el proceso implicará una serie de etapas que el candidato deberá pasar una a una; generalmente el proceso dará principio con la recepción de solicitantes a los cuales se les entrega una solicitud para que la llenen, inmediatamente se les entrevista; dicha entrevista se le considerará preliminar, una vez terminado esto se les aplicará una batería de pruebas, los candidatos que pasen esta etapa satisfactoriamente serán investigados y si es favorablemente el dictamen se le volverá a entrevistar para que después se le practique un examen médico, el cual si es satisfactorio indicará que el aspirante está listo para el empleo.

Al recurrir a procedimientos técnicos en la selección de personal, se trata de obtener un alto grado de confiabilidad en el pronóstico de un candidato determinado, - por lo que entre más confiables y objetivas sean las técnicas de selección, mayor será el grado de confiabilidad del pronóstico para aceptarlo o rechazarlo.

Estas técnicas a que hacemos referencia y las que tienen mayor aplicabilidad en nuestra área de estudio -- son las que a continuación se detallan:

A).- SOLICITUD DE EMPLEO

Es un instrumento muy valioso, no sólo para la selección, sino también para encabezar todo el expediente -- del personal que vaya a ocuparse al ser contratado y para ayuda o guía de las personas que realizan las entrevistas; podría afirmar que la solicitud de empleo es una de las -- primeras relaciones entre el empleado y la empresa; y será parte importante de su documentación en la empresa, ya que será consultada con frecuencia por los supervisores o por el jefe de personal.

Con la solicitud de empleo se trata de obtener información general y básica acerca del candidato, de áreas -- tales como: datos personales, documentación, escolaridad, -- composición familiar, disponibilidad, información socio-económica, antecedentes de experiencia laboral, recomendaciones e información adicional que pueda ser útil para la empresa.

Los puntos principales que debe contener una solicitud de empleo estarán determinados en relación al puesto y a la magnitud y particularidades de la empresa de que se --

trato. Además las solicitudes deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando, o sea de ser posible tener tres formas diferentes; una para ejecutivos y otras tantas para los niveles de empleados y obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un Curriculum Vitae para ejecutivos.

B).- ENTREVISTA PRELIMINAR O INICIAL

Es solamente una parte del proceso total de reclutamiento y selección y no puede esperarse que aporte todo lo que muchas personas esperan de ella; sin embargo, si se sabe usar hábilmente, puede ser valiosa.

El objeto de la entrevista preliminar en la selección, consiste en distinguir y diferenciar a aquellos aspirantes que se cree son satisfactorios para la organización. Ya que es el medio en el que se establece un contacto personal con el solicitante y mediante la cual podemos observar su apariencia personal, su voz, su desenvolvimiento, su comportamiento, su experiencia, etc. que pueden o no ser importantes para el puesto. Puede usarse también para verificar la información que ha sido proporcionada en la forma de solicitud de empleo, para obtener información adicional, así como para impulsar al solicitante a expresar sus actitudes sobre asuntos que el entrevistador puede considerar importantes.

La entrevista preliminar presenta una ventaja relevante, la de ahorrar tiempo, tanto a una parte, como a la otra, ya que nos permite clasificar a los candidatos en dos grupos; aquéllos de los que la empresa desea obtener información más amplia y los que no interesan a la negociación; -

en lo que toca a estos últimos, con la entrevista preliminar se reduce el tiempo de espera en este caso innecesaria y si fué bien efectuada los candidatos se llevarán una buena impresión de la organización.

Las cualidades más representativas que deben poseer los entrevistadores para efectuar y llevar a cabo las entrevistas de selección, a continuación se enlistan:

- Capacidad analítica
- Cualidades observacionales
- Habilidad comunicativa
- Capacidad para inspirar confianza
- Amplia cultura
- Poseer información sobre los puestos vacantes
- Habilidad intuitiva

Además de las cualidades mencionadas, los entrevistadores deberán estar conscientes sobre sus propios prejuicios y -- tendencias a tipificar a solicitantes y querer ver demasiado las características físicas, así como asociar cualidades de apariencia, voz y otras características personales en forma favorable o parcial. Además si la entrevista preliminar se toma como un medio selectivo de importancia, deberá saber como eliminar a los candidatos poco prometedores informándoles con toda atención y cortesía, así como orientarlos en el mercado de trabajo nacional.

C).- BATERÍA DE PRUEBAS

Las pruebas o tests en la selección son técnicas o -- medios auxiliares que van a contribuir al logro del fin de un programa selectivo.

Según los niveles de importancia, la complejidad y dificultad de los puestos, se integran en baterías de tests; las cuales son un conjunto de exámenes que proporcionarán in formación sobre diversos aspectos de la personalidad del sujeto. Y cada una de ellas tiene un gran valor tanto para la empresa como para el puesto en concreto; razón por la cual se hace hincapié en que un Test o batería de Tests ha de usarse solo cuando sea útil. El Test que no pronostica nada, no tiene por que ser usado.

Los Tests son de gran valía en la selección de personal, pues por medio de ellos se puede no solo escoger al mejor solicitante y colocarlo en el puesto más adecuado, sino también algunas de estas pruebas tienen funciones específicas que pueden pronosticar quiénes van a producir más, el costo de entrenamiento, la estabilidad, el ausentismo, menos accidentes, etc., todo esto de acuerdo con los problemas que se quieran resolver en la empresa.

En la actualidad se han creado una gran variedad de pruebas para determinar las cualidades de una persona; pero como medio de selección para empleo, algunas de las de más aplicabilidad son las siguientes:

- Pruebas de Inteligencia.- Su objeto es medir el coeficiente de inteligencia y la habilidad mental.
- Pruebas de Aptitud.- Estas pruebas miden la capacidad y habilidad del individuo en ciertas especialidades según el tipo de trabajo.
- Pruebas de Intereses.- El fin primordial de estas pruebas es sugerir a que tipo de trabajo se inclina una persona, para realizarlo con satisfacción.

- Pruebas de Oficios.- En este tipo de pruebas se estima la competencia del candidato acerca de su oficio, así como su habilidad para desempeñarlo.
- Pruebas de Habilidad o Ejecución.- Son las más sencillas y usuales que se aplican, ya que miden la pericia de la persona físicamente.
- Pruebas de Estabilidad Emocional o Personalidad.- Son aquellas que miden el temperamento y las características psicológicas del individuo.

D).- ESTUDIO SOCIO-ECONÓMICO

A través de este estudio se trata de lograr objetivos muy importantes, tales como verificar con otras personas los datos proporcionados por el candidato; puestos ocupados en empresas anteriores, actividades sociales, culturales, deportivas que acostumbra el candidato y también se verifica la estructura familiar de éste.

Tal estudio puede ser breve o extenso, dependiendo de las necesidades que se tengan. Puede ser hecho por medio de una entrevista intermedia o de una encuesta hecha por investigadores adiestrados especialmente para tal objeto.

E).- ANÁLISIS DEL EXPEDIENTE

Una vez terminadas las fases anteriores de selección, se cuenta ya con un expediente completo del candidato del cual se puede obtener la información necesaria para tomar una decisión de aceptación o rechazo del mismo.

En esta fase se analizan detalladamente sus datos relacionados con los requerimientos del puesto y en base a esto, se toma la decisión final.

Respecto a esto, conviene tener presente que los candidatos seleccionados pueden no reunir los requerimientos mínimos del puesto en cuestión, pero en cambio, llenarlos perfectamente en algún otro puesto no vacante de inmediato, pero con posibilidades futuras, por lo que siempre convendrá inventariar estos elementos agrupándolos por tipos de probabilidades e integrar así una cartera de candidatos que permitan atender más eficaz y rápidamente las requisiciones futuras de personal.

Otro punto importante que no debemos perder de vista, es el hecho de contar con programas efectivos de selección pues nos están asegurando la buena calidad de candidatos y por lo mismo deben ser vigilados constantemente.

E).- ENTREVISTA FINAL

Una vez terminado el estudio de resultados, el Departamento de Personal, indicará cuales son los candidatos que no han cumplido con las exigencias del puesto y cuáles si son deseables o han sido bien calificados; una vez hecho esto, se presenta al jefe inmediato y de ser necesario al jefe del departamento o gerente del área en donde exista la vacante -- quien decidirá finalmente si el aspirante es la persona adecuada para desempeñar el puesto, en caso afirmativo, es decir, de ser aceptado, el jefe del área que solicita al candidato, -- se dirigirá por escrito al jefe del Departamento de Personal -- para comunicarle su decisión. Cabe señalar que al Departamento de Personal le corresponde un papel asesor en dicha decisión, -- hecho lo anterior, se procederá a la contratación.

G). - EXÁMEN MÉDICO

Este es uno de los medios selectivos de mayor importancia y es efectuado por un médico residente de la compañía, o bien por médicos particulares.

El examen médico tiene en nuestro medio un significado dual; primero, el cumplir con el ordenamiento legal existente y el segundo, que es una garantía para cualquiera de las partes, sea el patrón o el aspirante.

El objeto de dicho examen no es otro que el de obtener un diagnóstico profesional del estado de salud física y mental del sujeto y aunque no es difícil de practicar, tiene sus pequeños secretos, emitidos mejor por el médico -- con criterio industrial que el médico general.

La aplicación de dichos exámenes nos reporta ciertas ventajas que nos provee de información que protege a la empresa en lo futuro contra reclamaciones por lesiones o enfermedades sufridas fuera de la negociación, así como - datos si el individuo no está capacitado físicamente para - desarrollar el trabajo, también nos revelará las deficiencias físicas que tenga la persona para de acuerdo a esto, - asignarle o no un determinado puesto.

Para concluir diré que una persona ha sido - bien seleccionada y colocada en el puesto adecuado, cuando el individuo pueda desempeñar eficientemente las funciones del puesto, se integre positivamente al puesto, a su grupo de trabajo y a la empresa en general.

V.3.- CONTRATACION

Quando el candidato después de haber pasado las diversas pruebas a que se le ha sido sometido en el proceso de selección, y una vez aceptado por la empresa para ocupar el puesto vacante, deberá ser contratado; esto es llevado a cabo por el Departamento de Personal ya sea por medio de un Contrato Individual o por un Contrato Colectivo de Trabajo, los cuales podrán ser:

- a).- Por tiempo indefinido
- b).- Por tiempo fijo
- c).- Para obra determinada

Para la contratación de personal en general se seguirá el mecanismo que a continuación se describe, únicamente hay que señalar que en relación al personal obrero, éste deberá presentar el pase sindical, ya que de no traer dicho pase, se procederá a su cancelación definitiva.

Una vez iniciada la entrevista de contratación se llevará a cabo la firma del contrato respectivo, procediéndose a:

- Entregarle al solicitante una relación de documentos que a posteriori deberá entregar, como los especificados en la tercer política de contratación, ya comentados en el cap. III.
- Inmediatamente firmará documentación como: Aviso de alta al IMSS, credencial de identificación, tarjeta de asistencia y la hoja de servicios o tarjeta Kardex.

- De hecho se iniciará la inducción del -- nuevo empleado; se le informará del sueldo que se le otorgará durante su periodo de prueba (el cual no deberá ser mayor de tres meses). Así como de las políticas de personal, horario de trabajo, días y lugar de pago, plan de prestaciones, iniciación de labores, etc.
- Se le comunicará fecha y hora del exámen - médico.
- Por último se anexarán todos los documentos ya elaborados y firmados a su expediente personal, para tenerlo debidamente integrado.

Hace un momento indicaba sobre la forma que se le -- puede dar al contrato del nuevo empleado sea colectivo o individual, profundizando un poco, ésta podrá ser:

a). El Contrato por Tiempo Indefinido: Es -- aquél que se le hace al empleado después de haberle administrado un contrato a prueba, si el trabajador demostró sus aptitudes y capacidades durante ese tiempo, se celebra con él un contrato por tiempo indefinido que tendrá como consecuencia el que el nuevo empleado cause planta en la empresa. La obligación que contrae el patrón será indefinida y se prorrogará el contrato mientras la empresa subsista, así mismo el empleado también se obliga a cumplir el trabajo para el cual se contrató.

b).- El Contrato por Tiempo Fijo: Es aquél cu ya duración está condicionada a que perduren las circunstancias que le dieron origen y el patrón en caso necesario está obligado a probar si es que ya no existen la materia de tra-

bajo, ni las causas que motivaron el contrato.

c).- El Contrato para Obra Determinada: Este contrato, al igual que el anterior, se dará por terminado - una vez que se agote la materia del trabajo existiendo esta circunstancia al patrón corresponderá probarla.

Estos contratos a su vez podrán englobar a - obreros, empleados de oficina y empleados staff; cada una - de estas modalidades de contratación se efectuará según las necesidades de la compañía y a los lineamientos establecidos con la organización sindical respectiva, si es el caso.

V.4.- INDUCCION

La Inducción constituye una etapa más del proceso de selección y es el medio por el cual se busca adaptar y ajustar al nuevo empleado a su trabajo en si y a las relaciones ambientales motivadas por la realización del mismo.

El procedimiento de inducción propiamente comienza desde que se está reclutando al nuevo empleado, pues en la mayoría de las veces se le proporciona información sobre la empresa para hacerlo sentir más cómodo y más interesado en ingresar a la organización pero una vez que se lleva a cabo la contratación del mismo, de hecho comienza la etapa de inducción de la nueva persona contratada. La cual continuará dándole la bienvenida y entregándole el folleto descriptivo de la empresa o en su caso, proporcionándole información más a detalle de la compañía o dudas que pueda tener el nuevo empleado.

Una vez revisado el programa de inducción así como el área(s) y persona(s) que intervendrán, se le invitará a ser un recorrido por las instalaciones de la empresa con el objeto de que se ubique y conozca las diferentes áreas de la corporación.

Hecho esto, se le presentará con su jefe(s) inmediato en donde se le dirá específicamente cual será su trabajo y se le describirá su puesto correspondiente; se le presentará a sus compañeros de trabajo así como a los representantes sindicales, si es el caso; se le indicarán sitios en donde deberá provisionarse de material, así como dónde deberá entregar su producción si es personal obrero y algunos otros detalles como dónde y en que forma cobrará su sueldo, a quién rendirá informes, si su etapa de induc-

ción se complementará con películas o con algún tipo de plástica, etc. etc. con el objeto de ambientarlo lo más rápidamente posible a la atmósfera-empresa.

Después de un tiempo razonable de haber ingresado el trabajador, se le hará una entrevista de ajuste para constatar si no tiene dudas y si está informado de todas y cada una de las condiciones de trabajo como: Si existe rotación de turnos, si trabajará horas extras, que conducta-deberá observar así como las sanciones a que se hará accedor si no cumple con las condiciones de trabajo, etc. en consecuencia, se deberá tener la certeza de que no se ha escapado ningún detalle y que el nuevo empleado está informado de todo.

Aunque los programas de inducción son variables en las empresas, el descrito comunmente es el que se aplica y su efectividad dependerá en gran parte del nivel de operación de la misma; es decir, si una empresa tiene poca rotación de empleados, los programas elaborados para inducir al nuevo personal, serán en la mayoría de los casos informales, en cambio si la rotación es grande, constantemente se requerirá de nuevo personal, lo cual hará necesario programas más amplios y completos de los procedimientos mencionados.

Dicho lo cual, es fundamental darle la importancia debida a la inducción, ya que si no se sabe aplicar, se corre el peligro de que los nuevos empleados se sientan inseguros y de un buen elemento con ambiciones, aptitudes y sentido creativo, se pueda hacer un trabajador rutinario e indeciso; luego entonces para lograr una buena inducción, es necesario que el nuevo empleado se identifique plenamente con su puesto y con su trabajo, así como con la empresa y sus fines.

V.5.- CONTROL ADMINISTRATIVO DE PERSONAL

El presente diagnóstico se circunscribe a la determinación de una serie de documentos que, como políticas o procedimientos dentro de la estructura de la Gerencia de Relaciones Industriales en una empresa de la industria automotriz, se incorporan específicamente en su Departamento de Personal, con la finalidad de comprobar o verificar las operaciones o actividades que se realizan en él, así como evitar errores y obtener información real y oportuna con el objeto de lograr eficientemente las metas que tiene asignadas en el desarrollo de sus programas.

El ejecutivo del Departamento de Personal para mantenerse informado de los resultados que han alcanzado los programas o actividades que le han sido encomendados para su gestión administrativa se vale del Control, y el instrumento ideal para la ejecución de dicha etapa viene hacer el reporte o documento que se genera para tal fin.

Entre los reportes o documentos más significativos que se generan en el Departamento, para su análisis y operación, se pueden observar los siguientes:

- Requisición de Personal
- Solicitud de Empleo
- Reporte de Antecedentes Laborales
- Avisos al IMSS
- Tarjeta de Asistencia
- Movimientos y Ausencias de Personal
- Autorización de tiempo extra
- Control de Cursos
- Entrevista de salida
- Evaluación del Empleado

También así como aquellos documentos que se tiene que elaborar para reportar sus actividades a la Gerencia de Relaciones Industriales, los cuales deberán contener información indispensable como; Contrataciones, Bajas, Promociones o Transferencias, Plazas y Puestos autorizados, Ausencias, Retardos, Ausentismo, Rotación, Tiempo extra pagado etc.

Dicho control se desarrolla a través de:

a).- El Análisis del Reporte o Documento:

Debido a que el ingreso, remuneración, capacitación, adiestramiento, desarrollo y baja del personal se encuentra centralizada en el Departamento de Personal, es conveniente que se analicen los reportes o documentos generados para el cumplimiento de estas actividades ya que son el medio ideal para ejercer su control, dado que nos reflejan los trabajos ejecutados por cada órgano del departamento lo que hace necesario su interpretación y el análisis de las partes que los componen, vigilando que se apeguen a la políticas de la empresa así como al análisis y valuación de puestos establecidos.

b).- El Análisis de la Variación

La comparación del análisis del reporte o documento indica un resultado de la gestión administrativa con los programas o actividades, en el sentido de ver si se apega razonablemente a lo planeado o por el contrario existe alguna variación.

Lo anterior es la forma más adecuada para sistematizar esta etapa del proceso administrativo tan importante ya que analizando los motivos de estas variaciones se pueda juzgar la actuación de los elementos que conforman el

departamento.

El control se constituye así en una etapa indispensable en todas las fases de las labores y en todos los niveles jerárquicos y funcionales del departamento.

Por lo que se refiere al presente diagnóstico ha sido factible realizarlo en base a diversas experiencias -- obtenidas y a la tipificación de controles administrativos que se han establecido en estos departamentos de esta importante rama de la industria automotriz. Aunque cabe señalar que la captación de necesidades de instrumentos de control se identificarán según la magnitud y requerimientos de la empresa.

De igual forma la instrumentación e implantación de dichos controles, estarán en función de la experiencia, habilidad y creatividad de los ejecutivos que tengan a su cargo la administración de recursos humanos.

Los controles, cuyo contenido se describe en los formatos que se presentan a continuación, reúnen las especificaciones mínimas requeridas para el control administrativo del Departamento de Personal, pero estarán sujetos como ya se menciono, a las cualidades del ejecutivo de recursos humanos y a la magnitud y requerimientos de la empresa.

DOCUMENTOS Y/O REPORTES MAS USUALES PARA EL CONTROL
ADMINISTRATIVO DE PERSONAL

REQUISICION DE PERSONAL

No. 027

FECHA / /

PARA INICIAR / /

PUESTO		
NOMBRE	Jefe Inmediato	Division
AREA	Depto	Seccion

MOTIVO DE LA REQUISICION		TIPO DE TRABAJO	
Nva Creación	Presupuestado Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Permanente	Eventual
Reemplazo	Numero	Otra Determinada	Horario Especial
Causa		Otros	

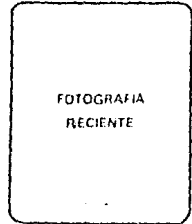
REQUISITOS DEL PUESTO	
SEXO: Masculino <input type="checkbox"/> Femen <input type="checkbox"/>	EDAD Min <input type="text"/> Max <input type="text"/> EDO CIVIL <input type="text"/>
Confianza <input type="checkbox"/> Sindicalizado <input type="checkbox"/> Escudandad <input type="checkbox"/>	
Trato con el Publico Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Supervisor Personal <input type="checkbox"/> Numero de Personas <input type="text"/>
Directas <input type="checkbox"/> Indirectas <input type="checkbox"/>	Sueldo Minimo <input type="text"/> Maximo <input type="text"/>
Experiencia Area <input type="text"/>	Años <input type="text"/>
Conocimientos Tecnicos <input type="text"/>	
Caracteristicas del Prospecto <input type="text"/>	
Descripcion de Actividades a Desarrollar <input type="text"/>	
OBSERVACIONES <input type="text"/>	

JEFE DE DEPTO	GTES DE AREA	AUTORIZADOR POR DIRECCION GENERAL	GERENCIA DE VEL. INDUSTRIALES	RANGO DE SUELDO
		Fecha <u> / / </u>		Min <input type="text"/>
				Max <input type="text"/>

PROSPECTO			
Nombre	Telefono	Edad	Ocupacion
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

SOLICITUD DE EMPLEO

NOMBRE	
DOMICILIO	
COLONIA	C.P.
CUIDAD	ESTADO
CASA	SUELDO MENSUAL ACTUAL SIN PRESTACIONES \$
CENA	SUELDO MENSUAL EFECTIVO \$



TUJAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	LEAD	SEAD	ESCRITURA	PLED	LUGAR DE MATRIMONIO CIVIL
ADSCRIPCION	MEX. EXPATRIACION DE CALIDAD MEX-LOR-8			ESTADO CIVIL		FECHA MATRIMONIO CIVIL
BIENEFICIA AUTOMOVIL	CLASE	AUTOMOVIL MARCA Y MODELO		OTRAS PRESTACIONES		
NO	SI					

NO DE AFILIACION HIJOS EN ESCUELA	NO DEL REG. FED. DE CALIDADES	CAPITAL EFECTIVA	CREDITO AL PERSONAL	¿HA ESTADO AFIANZADO?
NO	SI	NO	SI	NO
				SI

NOMBRE	VIVE		DIRECCION	OCUPACION
	CON	SIN		
ESPOSA/O				
NUMERO Y EDAD DE LOS HIJOS				

REFERENCIAS	NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

II. ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA INSTITUCION	NOMBRE DE LA ESCUELA Y LUGAR	FECHA		CERTIFICADO DIPLOMA O TITULO
		SI	A	
PRIMARIA 1 2 3 4 5 6				
SECUNDARIA DE PREPARACION				
PROFESIONAL DE PREPARACION				
PROFESIONAL	1 2 3 4 5 6			
CARRERA				
A= FECHA				

INDIQUE EL QUE CORRESPONDA		ADAPTAR DE LA ESCUELA Y LUGAR		FECHAS		CERTIFICADO O DÍPLOMA
ESCUELA TÉCNICA 1 2 3 4 5				DE	A	
CARRERA						
ESCUELA COMERCIAL 1 2 3 4 5						
CARRERA						
O F O R O	MATERIA			DURACIÓN		

OTRAS EMPAQUEJOS	LEE	HABLA	ESCRIBE	TRABAJE	¿ESTÁ O UN AGRUPAMIENTO INSTALACION	NO	SI
1	%	%	%	%			
2	%	%	%	%	¿TIENE ESTUDIOS		
3	%	%	%	%	¿HABLA		

¿Tiene o ha pertenecido a alguna organización o sociedad profesional? (Indique cuáles)		EN QUE OCUPA SU TIEMPO LIBRE	
¿Tiene otros ingresos? (Mencione de dónde provienen)		MÁQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE SEPA MANEJAR	
¿Ha sido contratado o contratado antes?		¿COMO SUJETO DEL EMPLEO?	
¿Tiene algún otro negocio en el negocio?			
¿Dónde?			

III - EXPERIENCIA

1	EMPLEO ULTIMO O PRESENTE	NOMBRE DE LA EMPRESA	DEL	AL
¿DÓNDE SE PUEDE CONTACTAR LA EMPRESA?		DIRECCION	TELÉFONO	
NOMBRE Y PUESTO DE SU ULTIMO JEFE			PUESTOS DESEMPEÑADOS (EMPEZANDO DEL ULTIMO AL PRIMERO)	
SUELDO INICIAL	ULTIMO SUELDO	SUPERVISION DE PERSONAL		
\$	\$	NO	SI	NÚMERO DE FUNCIONES DIRECTAS INDIRECTAS
ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y REFERENCIA ADICIONAL				
¿ALGUNA INFORMACIÓN ADICIONAL POR RAZONES DE LA EMPRESA?				

REPORTE DE ANTECEDENTES LABORALES

FECHA: _____

SE REALIZO LA INVESTIGACION LABORAL DEL (SR. SRITA)

EN : _____

HABIENDOSE OBTENIDO LA SIGUIENTE INFORMACION:

FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE RETIRO _____

DURACION : _____

PUESTO INICIAL DE : _____

PUESTO FINAL : _____

SUELDO INICIAL : _____ SUELDO FINAL : _____

MOTIVO DE LA SEPARACION LABORAL : _____

RELACIONES LABORALES : _____

COMENTARIOS

AVISOS AL INSS

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE AFILIACION		FORMA No 3 - A
AVISOS ORIGINALES		
1. INFORMACION DE EMPLEADOR NOMBRE DEL EMPLEADOR O DE SU REPRESENTANTE CALLE NO. COLONIA MUNICIPIO ESTADO	2. NUMERO DE REGISTRO PATRONAL	3. NUMERO DE AFILIACION DEL ASEGURADO
4. NOMBRE COMPLETO DEL ASEGURADO APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)		11. FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO 12. FIRMA DEL ASEGURADO
5. SALARIO BASE DE COTIZACION V. Salario Anual: \$ _____ COSTO DIARIO \$ _____ SALARIO DIARIO INTERESADO \$ _____ (de los Articulos 30 y 31 de la Ley) CAUSAS DE COTIZACION		
6. UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO CALLE NO. COLONIA MUNICIPIO ESTADO		
7. OCUPACION ESPECIFICA DEL TRABAJADOR		
8. FECHA DE MODIFICACION DE SALARIO DIA MES AÑO		
9. FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE		
10. FIRMA DEL ASEGURADO		

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE AFILIACION		FORMA No 2 - A
AVISOS ORIGINALES		
1. AVISO DE INSCRIPCION DEL TRABAJADOR	2. NUMERO DE REGISTRO PATRONAL	3. NUMERO DE AFILIACION DEL TRABAJADOR
4. NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)		11. FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO 12. FIRMA DEL TRABAJADOR
5. SALARIO BASE DE COTIZACION V. Salario Anual: \$ _____ COSTO DIARIO \$ _____ SALARIO DIARIO INTERESADO \$ _____ (de los Articulos 30 y 31 de la Ley) CAUSAS DE COTIZACION		
6. UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO CALLE NO. COLONIA MUNICIPIO ESTADO		
7. OCUPACION ESPECIFICA DEL TRABAJADOR		
8. FECHA DE INICIO AL TRABAJO DIA MES AÑO		
9. FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE		
10. FIRMA DEL TRABAJADOR		

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE AFILIACION		FORMA No. 4 - A
AVISOS ORIGINALES		
1. AVISO DE BAJA DEL ASEGURADO	2. NUMERO DE REGISTRO PATRONAL	3. NUMERO DE AFILIACION DEL ASEGURADO
4. NOMBRE COMPLETO DEL ASEGURADO APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)		9. FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO 10. FIRMA DEL ASEGURADO
5. NOMBRE DEL PATRON O RAZON SOCIAL		
6. UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO CALLE Y NUMERO COLONIA MUNICIPIO ESTADO		
7. FECHA DE BAJA DIA MES AÑO		
8. CAUSA DE LA BAJA		
9. FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE LEGAL		
10. FIRMA DEL ASEGURADO		

TARJETA DE ASISTENCIA

No.

NOMBRE

SEMANA QUE TERMINA EL _____ 19 _____

Hago constar que la presente tarjeta ha sido marcada personalmente por mi a las horas de entradas y salidas y por lo tanto corresponde al record de mi asistencia.

FIRMA

DIA	MAÑANA		TARDE		EXTRAS		Vo. Bo.
	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	
LUN							
MAR							
MIE							
JUE							
VIER							
SAB							
DOM							



International machines
 REPARACION, COMPRA Y VENTA DE RELOJES MECANICOS

AV. CHARLES DE GAULLE 12337-40
 MEXICO 6, D.F.

SERVICIO 533 54 68
 5-4 27-26

CONTROL DE MOVIMIENTOS Y AUSENCIAS DE PERSONAL

NOMBRE		NUM. EMPLEADO	SALARIO BASE	SALARIO DIARIO INT.
PUESTO		DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO

<input type="checkbox"/>	INGRESO	<input type="checkbox"/>	NUEVO CONTRATO	<input type="checkbox"/>	CAMBIO SUELDO	<input type="checkbox"/>	CAMBIO PUESTO	<input type="checkbox"/>	CAMBIO DEPTO.
<input type="checkbox"/>	CAMBIO TURNO	<input type="checkbox"/>	RENOVACION SERVICIOS	<input type="checkbox"/>	FALTA INJUSTIFICADA	<input type="checkbox"/>	PERMISO CON COPE DE SDO.	<input type="checkbox"/>	PERMISO SIN COPE DE SDO.
<input type="checkbox"/>	ENFERMEDAD	<input type="checkbox"/>	ACCIDENTE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	TERMINACION SERVICIOS	<input type="checkbox"/>	VACACIONES	<input type="checkbox"/>	SUSPENSIÓN

EFFECTIVO EL _____ AL _____ HR. (S) _____ DIA(S) _____

MOTIVO Y OBSERVACIONES _____

JEFE DE AREA	JEFE DE PERSONAL	GERENCIA DE REL.IND.
--------------	------------------	----------------------

INCAPACIDAD IMSS

DOMICILIO DEL ASEGURADO		CENTRO DE ATENCION MEDICA	
CALLE 19 1B 235046		CERES DE MEXICO	
REG. EMP.	PREV. SOCIAL	APAR. TR. DEL	PREV. MED.
PREV. ACC.	PREV. ENFERM.	PREV. ENFERM.	PREV. ENFERM.
UNION MEDICA	INDUSTIA DINA, S.A.		
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SUBDIRECCION GENERAL MEDICA			
El asegurado a quien se tiene el original de este documento se encuentra incapacitado para trabajar a partir de la fecha y durante el periodo que se indican en este documento. Si el asegurado no presta a sus labores antes de la terminacion del periodo de incapacidad señalado en este documento, el patrono debe avisar inmediatamente y por escrito a Prestaciones en Dinero del Instituto, para que este efectue los ajustes que correspondan en el pago de las prestaciones. Los riesgos profesionales sufridos durante periodos de incapacidad reconocidos por el IMSS quedan a cargo del patrono.			

1468 22 1020 4 01124

ZEZ GOMEZ
JOSE

5326436

RECIBO DE RECEPCION

Calderon

DUPLICADO PATRONO

AUTORIZACION DE TIEMPO EXTRA

CENTRO DE COSTO _____ DEPARTAMENTO _____

NOMINA _____ NUM. DEL EMPLEADO _____ NOMBRE _____

FECHA	M O T I V O	DE LAS	A LAS	TOTAL HORAS
L				
M				
M				
J				
V				
S				
D				
TOTAL DE HRS. AUTORIZ.				

PAGUESE _____ HRS. DOBLES Y _____ HRS. TRIPLES CALCULO _____

SOLICITO _____ Vo.Bo. _____ AUTORIZO _____

SOLICITUD DE VACACIONES

NÚMERO	NOMBRE	FECHA		
		DÍA	MES	AÑO

PERIODO VACACIONAL SOLICITADO												
DE			AL			DÍAS HÁBILES DE VACACIONES	ÚLTIMO DÍA TRABAJA			DÍA QUE REGRESA		
DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO		DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO

ESTADO DE VACACIONES							
PARA SER LLENADO POR RELACIONES INDUSTRIALES							
ANTIGÜEDAD			DÍAS QUE TIENE DERECHO EN 19	DÍAS ADRETRADOS DE PERIODO ANTERIOR	DÍAS DE ESTE PERIODO DISFRUTADOS	DÍAS PENDIENTES POR DISFRUTAR	PRIMA DE VACACIONES SOBORN
DÍA	MES	AÑO					DÍAS
							DÍAS

EMPLEADO

JEFE INMEDIATO

JEFE DE PERSONAL

c.c.p. JEFE INMEDIATO
RECIPIENTE

REPORTE DE LIQUIDACIONES
D E S P I D O

FECHA ALTA: 09-29-76
FECHA BAJA: 06-10-80

MOZ 01
COMANIA 03

EMPLEADO 0034

PRIMA DE ANTIGUEDAD.....	81.400.00	
VACACIONES.....	15.648.00	(9.78 DIAS)
PRIMA VACACIONAL.....	7.824.00	(9.78 DIAS AL 50.00%)
ADONALDO.....	10.584.30	(6.61 DIAS)
COMPENSACION.....	0.00	
SALARIO 1980.....	11.200.00	(7 DIAS)
COMPENSO DE SUeldo.....	145.000.00	
20 DIAS POR 480.....	160.000.00	
CAJA DE FERRO.....	53.000.00	
FOFONO DE AHORRO.....	56.655.97	
	<hr/>	
	520.455.97	
	<hr/>	
PREMIOS CAJA DE AHORRO...	0.00	
OTROS PREMIOS.....	0.00	
I. S. P. I.	8.274.41	
	<hr/>	
	8.274.41	
	<hr/>	
DEUDA: 1.0.....	512.119.15	

FECHA ING: 09-29-79
FECHA BAJA: 06-10-80

REPORTE DE LIQUIDACIONES
RENUNCI A

NO.07 01
COMPANIA 003

EMPLEADO 0034

PRIMA DE ANTIGUEDAD	81,600.00
VACACIONES	15,648.00 (9.78 DIAS)
PRIMA VACACIONAL	7,924.00 (9.78 DIAS AL 50.00%)
AGUIA DEL	10,505.00 (6.61 DIAS)
COMPENSACION	0.00
SALARIO DIAS	11,200.00 (7 DIAS)
DIAS DE FOLGO	0.00
20 DIAS POR AÑO	0.00
CAJA DE AHORRO	33,000.00
FONDO DE AHORRO	17,115.57

	176,973.87
PRESTAMO CAJA DE AHORRO	0.00
OTROS PRESTAMOS	0.00
I. S. P. T.	0.00

	0.00
SUBTOTAL	176,973.87

CONTROL PARA PAGOS AL FONACOT

NUM. DEL EMPLEADO _____

NOMBRE _____

IMPORTE DEL CREDITO \$ _____ NUM. DE PAGOS _____

IMPORTE PAGO MENSUAL \$ _____ DESC. QUINCENAL \$ _____

QUINC. NUM.	MES Y AÑO	IMPORTE RET.	IMPORTE PAG.	No. DE PAGO

ENTREVISTA DE SALIDA

FECHA _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

AREA _____ DEPARTAMENTO _____

PUESTO _____ SUELDO ACTUAL _____

FECHA DE INGRESO _____ ANTIGUEDAD PUESTO ACTUAL _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

1.- ¿CUAL ES EL MOTIVO DE SU RENUNCIA?

2.- ¿HA CONSIDERADO LA POSIBILIDAD DE PERMANECER EN LA COMPAÑIA, SI PUDIERA DESEMPEÑAR OTRO PUESTO?

SI _____ NO _____ ¿CUALES? _____

3.- ¿ANALIZO YA ESTA POSIBILIDAD CON SU JEFE INMEDIATO?

SI _____ NO _____

4.- ¿EN QUE PUESTO(S) SENTIO DESARROLLARSE MAS DURANTE SU ESTANCIA EN LA EMPRESA?

¿POR QUE? _____

5.- ¿QUE OPINION TIENE DE SU(S) JEFE(S) INMEDIATO(S)?

6.- ¿EN CASO DE TENER MAS DE UN JEFE, ¿CON CUAL ESTUVO MAS A GUSTO?

¿POR QUE? _____

7.- ¿COMO FUERON SUS RELACIONES CON EL PERSONAL DE SU DEPARTAMENTO?

8.- ¿COMO FUERON SUS RELACIONES CON EL PERSONAL DE OTRAS AREAS?

9.- ¿EN ALGUNA OCASION TIPO HORROROSA CON SU JEFE? SI _____ NO _____

¿EN QUE OCASION? _____

CARTA DE RENUNCIA

México, D.F., a de

de 198__

C. REPRESENTANTE LEGAL DE

Por medio de la presente, me dirijo a usted para comunicarle que con esta fecha y por convenir así a mis intereses, doy por terminado voluntariamente mi contrato de trabajo y en consecuencia, renuncio al puesto de: _____ que venía desempeñando en esta Compañía.

Manifiesto que al separarme de mi empleo, no se me adeuda cantidad alguna por conceptos tales como vacaciones, prima vacacional, horas extras, salarios devengados, prima de antigüedad, aguinaldo o prestación alguna derivada de la Ley, del Contrato o de la prestación de servicios, ya que siempre he recibido el pago de todas y cada una de las prestaciones a que he tenido derecho. Igualmente manifiesto que durante el desempeño de la relación laboral, no he sufrido accidente de trabajo o contraído enfermedad profesional alguna.

A t e n t a m e n t e

Firma del Trabajador:

c):

DEL _____ AL _____
DÍAS HÁBILES EN EL MES _____

PERSONAL	No. de Trabajadores	Ausencias	Retardos	Bajas	ACUMULADO A LA FECHA			N. D. J. C. E. S.		
					Ausencias	Retardos	Bajas	Ausentismo	Retardos	Rotación
SINDICALIZADO										
NO SINDICALIZADO										
TOTAL										

PERSONAL	MOTIVOS DE AUSENCIA							Total
	Inc. por enfermedad General	Inc. por Acc. de Trabajo	Permiso por sueldo	Permiso sin goce	Bajas (Indicadas)	Suspensiones		
SINDICALIZADO								
NO SINDICALIZADO								
TOTAL								

PERSONAL	CAUSAS DE ROTACION					Total
	Incremento Salario	Desarrollo Profesional	Desido Familiar	Retiro	Otros	
SINDICALIZADO						
NO SINDICALIZADO						
TOTAL						

PERSONAL	SALARIO PROMEDIO	TIEMPO EXTRA				Total
		No. Hrs. Trabajados	Prescritos por ley	No. Hrs. Trabajados	Prescritos por ley	
SINDICALIZADO						
NO SINDICALIZADO						
TOTAL						

OBSERVACIONES

JEFE DE PERSONAL

V.6.- PAGO DE PRESTACIONES

Una de las principales actividades que realiza el Departamento de Personal es la que se refiere al desarrollo, guía y administración de un amplio campo de prestaciones y servicios que se otorgan a los trabajadores dentro de la organización. Estos complementos a los sueldos y salarios denominados comunmente como prestaciones, pueden costar hasta un 40% a la empresa sobre los sueldos que paga a sus trabajadores, lo que nos lleva a realizar algunas reflexiones sobre la importancia que tiene el otorgamiento y pago de prestaciones.

Aunque con frecuencia los términos de prestaciones y servicios se usan como sinónimos, es conveniente diferenciarlos y establecer una definición de ambos conceptos para estar en posibilidades de comprender y aplicar mejor esta función.

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

Posiblemente la mejor política de toda compañía dentro del sector de autopartes para otorgar prestaciones, sea proporcionar solo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de los empleados, lo cual implica que hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas. Asimismo cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica,

con el objeto de verificar si está cumpliendo el objetivo para lo cual fué proporcionada.

Un factor que es importante señalar y que preocupanta tanto a los ejecutivos de la administración de recursos humanos como a los trabajadores es el relacionado con los -- costos de dichas prestaciones ya que no son en manera alguna ni nominales ni incidentales, pues los totales varían a causa de la amplitud y número de los servicios proporcionados, los cuales al constituirse en erogaciones de la empresa reducen sus utilidades, por lo que es importante como se mencionó, su revisión y evaluación periódica.

Si bien las prestaciones buscan como finalidad básica el mejoramiento ante todo, del trabajador mismo; de su trabajo; de su remuneración; de la relación empleado-empleador; del medio social, en que el trabajador vive y actúa. También se busca influir en la eficiencia de sus labores que tiene encomendadas.

No obstante que en nuestro medio se ha generalizado considerar como prestaciones algunos de los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal del trabajador a continuación me permito mostrar una clasificación con el objeto de conocer la procedencia, de las prestaciones en una forma global:

I.- Prestaciones que Otorgan las Leyes:

- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social

II.- Prestaciones que Otorgan las Empresas:

- Financieras Directas
- Financieras Indirectas

Cabe señalar que dicha clasificación obedece para - diferenciar a las prestaciones que se establecen de manera impositiva para cualquier organización y que se pueden consultar en las leyes respectivas; de las segundas, que son el cometido de este subtema y que son las que otorga la empresa, aunque es de todos conocido que estas prestaciones varían de compañía a compañía, aún suponiendo que tengan características de trabajo y aún potencialidad económica idénticas.

Por lo que se refiere a las prestaciones directas - financieras, cabe hacer notar que son aquéllas que el empleador otorga a sus trabajadores en dinero en efectivo, en adición al salario estipulado, ya sea financiándolas parcial o totalmente. En tanto que las financieras indirectas, al igual que las directas, son proporcionadas por el empleador con la salvedad, de que el trabajador en ningún caso recibe dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en efectivo.

Dada la variabilidad y la heterogeneidad del otorgamiento y pago de prestaciones en el ámbito organizacional - del sector de autopartes cabe hacer notar que esto, estará dado de acuerdo a las condiciones en que opere la empresa - siendo lo más usual:

- AGUINALDO.- La mayoría de las empresas en el mes de diciembre pagan 30 días a sus trabajadores, aunque por ley les corresponden 25.
- CUOTAS AL IMSS.- Pocas compañías absorben el pago de la cuota al IMSS que le corresponde al trabajador.

- **DESPENSA A EMPLEADOS.**- La mayoría de las compañías otorgan este beneficio para sus trabajadores y las que cuentan con el, lo hacen a través de una cantidad fija mensual o vales cambiables.

- **SERVICIO DE TRANSPORTE.**- Normalmente las empresas otorgan una cantidad fija mensual o bien paga determinado número de tanques de gasolina semanalmente a sus empleados. A algunos de sus ejecutivos se les proporciona automóvil.

- **PREMIOS DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.**-En la mayor parte de las empresas esta prestación consiste en que al trabajador se le paga una determinada cantidad según su puntualidad y asistencia. Comunmente la puntualidad se paga mensualmente y si son continuas se acumulan un semestre y el valor es mayor.

- **DIAS FESTIVOS EN ADICION A LOS DE LA LEY.**- La mayoría de las empresas otorgan de 7 a 8 días adicionales a los que marca la Ley. Si el día coincide en día festivo la empresa se lo repone al trabajador.

- **FONDO DE AHORRO.**- Muy pocas de las empresas ofrecen este beneficio que consiste en que aportan una cantidad determinada a partir del 1er. día de servicio del trabajador.

- NACIMIENTO DE HIJOS Y DEFUNCION DE PARIENTES DIRECTOS.- La mayoría de las empresas autorizan determinado número de días y una compensación de dinero fija.
- SEGURO DE VIDA.- La mayoría de las empresas aseguran a sus empleados de acuerdo al sueldo. En promedio lo hacen a 12 meses.
- CAJA DE AHORRO.- La mayoría de las empresas aportan determinada cantidad al inicio de la misma y únicamente se proporcionan préstamos a los trabajadores que tienen planta.
- SERVICIOS MEDICOS.- La mayoría de las empresas otorga esta prestación para todo el personal.
- REPARTO DE UTILIDADES.- Se hace de acuerdo a la utilidad obtenida en el ejercicio anterior y aunque se ha generalizado como una prestación es un derecho del trabajador.
- SERVICIO DE COMEDOR.- La gran mayoría de empresas cuentan con este beneficio para sus empleados y su valor es representativo para el trabajador.

CONCLUSIONES

1. Aunque el Sector de Autopartes depende de otras industrias de transformación para asegurar su subsistencia como productor de insumos para la industria terminal y el mercado de refacciones, no deja de tener un papel importante como generador de empleos en el mercado de trabajo nacional.
2. Toda organización del Sector Autopartes debe considerar - como elemental, la administración racional y eficiente de sus recursos materiales, técnicos y humanos. Además de - estar conciente de la importancia que representa el factor humano en el desarrollo eficiente de sus operaciones, por lo que deben llevar a cabo una adecuada y permanente administración de personal, utilizando para ello las técnicas más modernas que dentro de este campo existen.
3. Si bien, en la mayoría de las empresas se han tipificado las actividades que realiza el Departamento de Personal, - estas estarán en función de la magnitud, crecimiento o experiencia de los ejecutivos de cada compañía u organiza-
ción.
4. El Departamento de Personal debe considerarse entre los -- primeros niveles jerárquicos de la organización, por las funciones técnicas de asesoramiento y servicios que tiene para todas las áreas que integran la empresa.
5. Dentro de una Empresa del Sector de Autopartes, la relación más importante que establece el Departamento de Personal es con la Gerencia de Relaciones Industriales, ya que es la que autoriza todos los acuerdos de contratación, remunera-
ción, promoción, etc.

6. Una vez determinada la esfera de acción para la consecución de sus fines, de acuerdo a la naturaleza y características de las actividades del Departamento de Personal, debe fijarse un curso concreto y específico a seguir, lo cual se logra a través de la planeación. Sin una adecuada planeación, se cae en la improvisación, lo que trae como consecuencia que se desvirtue la trayectoria original de los objetivos.
7. Es conveniente orientar las acciones del Departamento de Personal, a través de un manual de políticas y procedimientos, que contenga criterios que normen la conducta de sus empleados, para coadyuvar al logro efectivo de las metas deseadas. Pero hay que hacer notar que en lo que se refiere a las políticas, estas deben ser interpretadas y supervisadas por el jefe del departamento, para lograr un criterio uniforme en la aplicación de cada una de ellas; y en cuanto a los procedimientos, su estudio y análisis debe traer como resultado un ordenamiento sistemático en los métodos para que sus actividades sean menos costosas, en el menor tiempo posible y con el mínimo esfuerzo.
8. Las actividades y funciones del Departamento deben ser evaluadas mediante la aplicación de métodos y sistemas de control eficaces, que puedan detectar deficiencias en el desarrollo de las operaciones de sus programas establecidos.
9. El reclutamiento, como primer paso en la integración del elemento humano a la empresa deberá definir claramente sus objetivos y los procedimientos que habrá de emplear para lograrlos.

10. Los trámites de selección serán de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a la categoría del puesto vacante, pero deberán llevarse a cabo técnicamente para así facilitar el conocimiento de las personas que se contratarán.
11. Aunque el control administrativo de personal se ha tipificado en la mayoría de las empresas, este se constituye en una etapa indispensable en las actividades de todo Departamento de Personal, por lo que la captación de necesidades de instrumentos de control se identificarán según la magnitud y requerimientos de la empresa y estarán sujetos a las cualidades del ejecutivo de recursos humanos.
12. Recapitulando se puede decir que la organización del Departamento de Personal, sus funciones, la gestión administrativa que realiza, así como los controles administrativos que se establecen, surgen para satisfacer necesidades reales requeridas por las empresas y responden ante diferentes fuerzas ambientales, económicas, demográficas, sociales e institucionales ya que comprenden la actividad humana. Puede decirse, por lo tanto, que su radio de acción abarca a la empresa entera. Desde el gerente o director general hasta el último obrero. Por lo que claramente se advierte, la importancia excepcional que tiene este Departamento en la organización por la labor administrativa que ejecuta.

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

- | | |
|--|--|
| ADMINISTRACION DE PERSONAL | Chruden y Sherman
C.E.C.S.A.
México
1969 |
| ADMINISTRACION DE PERSONAL | Elmer H. Burack y Robert
D. Smith
C.E.C.S.A.
México
1983 |
| ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS | Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas
México
1978 |
| ADMINISTRACION POR OBJETIVOS | Agustín Reyes Ponce
Lymusa W., S.A.
México
1971 |
| CLASICOS EN ADMINISTRACION | Harwood F. Merrill
Editorial Limusa
México
1978 |
| DIRECCION DE PERSONAL | Scott, Clothier y Spriegel
Ediciones del Castillo
España
1964 |
| DIRECCION Y ADMINISTRACION
INDUSTRIAL | Joseph E. Stepanek
Editorial, Herrero Hermanos
México
1962 |

EJECUTIVOS DE FINANZAS
AÑO VII, NUM. 7

"La Importancia de la Industria
Automotriz en México y sus Persp
pectivas".
Instituto Mexicano de Ejecuti--
vos de Finanzas, A.C.
México
1978

EL ANALISIS DE PUESTOS

Agustín Reyes Ponce
Lymusa W., S.A.
México
1962

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana, S.A.
México
1979

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

José Antonio Fernández Arena
U.N.A.M.
México
1971

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Paul Pigors y Charles A. Myers
C.E.C.S.A.
México
1969

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN
MEXICO

Secretaría de Programación y
Presupuesto
México
1981

LOS MANUALES DE ORGANIZACION, SU
CONTENIDO Y LAS BASES PARA SU -
ELABORACION (TESIS)

Luis Fernando Juárez Andonaegui
U.N.A.M.
México
1968

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES
INDUSTRIALES

Dale Yoder
C.E.C.S.A.
México
1971

MANUAL DE LA INDUSTRIA DE AUTO-
PARTES

CANACINTRA
México
1973

PERSONAL

George Strauss y Leonard
R. Syles
Editorial, Herrero Hermanos
México
1969

PRIMER SIMPOSIUM DE ACTUALIZACION
OPERACIONAL DE LA INDUSTRIA AUTO-
MOTRIZ EN MEXICO

Memoria
CANACINTRA
México
1978

SEGUNDO SIMPOSIUM DE LA INDUSTRIA
AUTOMOTRIZ EN MEXICO

Memoria
CANACINTRA
México
1980

SELECCION Y ADMINISTRACION DE
PERSONAL

Marvin d. Dunnette
C.E.C.S.A.
México
1971

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Víctor Lázaro
Editorial Diana, S.A.
México
1979

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINIS-
TRATIVOS

José Luis Kramis Joublanc
Publicaciones Administrativas
y Contables, S.A.
México
1982

THE MANAGEMENT AND LABOR RELATIONS

Watkins, Dodd, Mac Naughton
McGraw-Hill
New York
1950