

870602

18  
zej

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

“LA NECESIDAD DE UNA BUENA ADMINISTRACION DE LOS  
RECURSOS HUMANOS Y EL TIEMPO LIBRE”

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

EDUARDO GARZON CANÇHOLA  
GUADALAJARA, JAL. DICIEMBRE DE 1985



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

Página

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

## CAPITULO I

Importancia del Personal en la Organización .....	4
Relaciones de Empleados en el Trabajo .....	7

## CAPITULO II

Relaciones con la Familia como Base .....	11
Relaciones Humanas entre Grupos de Trabajo .....	13
La Comunicación y su Importancia .....	19

## CAPITULO III

El Empleado y su Relación con el Jefe .....	24
Relación del Trato con el Marido .....	28
Estímulos e Incentivos Psicológicos .....	30

## CAPITULO IV

Higiene en el Ambiente de Trabajo .....	36
Mejorar la Condición de Vida de los Trabajadores ....	40

## CAPITULO V

Como Aprovechar el Tiempo Libre por la Gerencia .....	47
Condiciones de las Relaciones Humanas Efectivas .....	49

Introducción de un Caso .....	52
Solicitud de Empleo .....	54
Hoja de Control de Personal de Nuevo Ingreso .....	60
CONCLUSIONES .....	78
BIBLIOGRAFIA .....	81

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

OBJETIVO

La importancia de los recursos humanos y el buen aprovechamiento del tiempo libre, será la esencia de esta investigación, y esta importancia es tan o más fuerte que los objetivos primarios de la organización, pues es el camino a seguir para el éxito.

Existen múltiples definiciones de lo que son los recursos humanos, pero la enfocaremos a que "es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando con una estructura y un esfuerzo humano bien coordinado".

Todos sabemos que el hombre desde sus primeros pasos sobre la faz de la tierra, se enfrenta a problemas innumerables, demostrando su supremacía sobre los otros animales bajo su inteligencia, haciendo sus utensilios de sobrevivencia. Sus siguientes pasos fueron asociarse con sus semejantes, ya sea por la necesidad de diferentes benefactores o por propia convivencia.

Después se denota que empiezan a sobresalir unos de otros, los más capaces pasan a ser líderes de sus "organizaciones" y empieza la historia del hombre como trabajador.

y jefe.

Esta evolución ha sido compleja, pues llegamos hasta cuando el hombre es tratado duramente, como un esclavo - trabajaba hasta 18 horas diarias, hasta que viene el maquinismo donde el hombre piensa que será desplazado y decide - avanzar junto al desarrollo industrial, y como consecuencia de la necesidad de tener trabajadores capacitados para tales funciones.

Se desarrolla no sólo la forma en que se han de administrar los recursos humanos, sino que se empieza a hacer conciencia de la necesidad de que protegerlos es proteger - los objetivos organizacionales.

En la actualidad tenemos que el trabajador está -- protegido contra riesgos de trabajo y de patrón, comprendido esto en la Ley Federal de Trabajo, y en esta investigación trataremos que los nuevos empresarios tienen que tomar en cuenta esta ley, y formar organizaciones estables y alegres, en tanto los viejos empresarios reorganicen sus estructuras laborales del personal para no ser patrón y empleados, sino una familia que busca sus satisfacciones personales y grupales.

Será siempre de gran trascendencia que con buena - dirección de la organización empresarial, resultará como -

consecuencia de esto, la eficiente conducción de personal - con el cual se alcanzan los objetivos que la empresa ha señalado, subrayando que tal efectividad es sólo producto de un buen departamento de personal, que es el adecuado y que mantiene los procesos sociales como punto clave de la es - tructura organizativa.

## CAPITULO I

## a) IMPORTANCIA DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION

Como puede apreciarse, el esfuerzo humano es de vital importancia para el desarrollo de cualquier organización, este esfuerzo humano no es otro que el personal, lo cual trataremos ampliamente con todas sus relaciones y su imperiosa necesidad en la subsistencia del ser humano.

Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo coordinado, de acuerdo a los planes organizativos empleados, cualquier organización sea cual fuere su función, sobrevivirá y marchará por el camino del éxito. Debido a que tener un personal 100% eficaz, sería tanto como pedir que el ser humano fuese perfecto, lo cual sería o pertenecería a un mundo idealista o imposible para el mismo hombre, pero de lo que trataremos, es de que los nuevos empresarios o gerentes y los que no son nuevos, sigan con la idea de que ya no es necesario seguir con los métodos antiguos, que hoy en día pasan a ser inoperantes.

Es tan importante el hombre, que desde los tiempos primitivos se demostró que él siempre necesitará a los otros hombres, primero formó grupos, después tribus, pueblos, hasta llegar a la ciudades de hoy en día, y los objetivos siem-



pre serán los mismos, que son satisfacernos unos a otros -- pues antes se unían para alimentarse, vestirse, o simplemente para defenderse, mientras en estas épocas son exactamente los mismos objetivos, sólo que ocupamos de más elemento humano por lo variado de productos y servicios, que necesitamos y somos más gente, por lo cual ocupamos más de los de más.

Así de importante es el personal de una organización, de lo contrario sin labores coordinadas no subsistiría, por esto es que la organización debe prestar primordial importancia y atención a lo que se refiere a recursos humanos.

Los empresarios deben de tener en cuenta que el personal no sólo trabaja, como un miembro más de la organización, o como un elemento sin trascendencia, sino que también debe realizar otro tipo de modalidades, como los conocimientos que puede proporcionar en determinado momento, la motivación, experiencia, los intereses vocacionales, aptitudes que en un momento determinado no les conocemos, potencialidades, habilidades, salud, etc.

Los recursos de la organización son los materiales, los técnicos, y los humanos, pero estos últimos son los de más importancia de los anteriores, pues los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de

los recursos tanto técnicos como materiales, lo cual no puede ocurrir a la inversa.

En la actualidad como los recursos humanos no son prioridad de las organizaciones, se les debe de dar más importancia de la que creen, pues las modalidades mencionadas anteriormente sólo son propiedad de las personas que laboran, o la propiedad o patrimonio del personal para poder -- elevar su posición.

Hoy en día como no existe la esclavitud los empresarios se deben de percatar que no es bueno obligar al trabajador a realizar ciertas actividades, sobre todo con alto grado de obligación, sino se deben de percatar que al trabajador entre más estén con él en todos los sentidos, ya sea de apoyo moral, económico, familiar, etc., se darán cuenta de que no necesitan ser rigoristas con los empleados, pues ellos lo harán, pero también es importante que el trabajador sienta un deseo de disposición de servir, voluntariamente a los requerimientos del trabajo, sin necesidad de intervenciones rigoristas ni reprenderlos para que realicen las actividades de la empresa.

Estos aspectos son de tanta importancia, que existen muchas empresas que se elevan económicamente no por la labor de su personal, sino por su dinero, pero llega el momento de que se requiere la gran cooperación del personal,

y éste no lo hace o coopera, y si lo hace lo realiza de mala gana, por eso insistimos en esta investigación en la importancia de aprovechar al personal, y con esto lograremos que coopere y sobre todo que lo realice con ganas, como si fuera parte de la organización, que claro que lo es, pero parte muy importante.

El ser humano exige respeto, pero debemos de tener en cuenta que todos los de la organización lo somos, y al igual que los altos ejecutivos el empleado no quiere ser -- tratado como una cosa, o no hacer nada de lo que pudiera -- avergonzarse, y si es posible, cuidar de su persona, o no venderse para no sentirse una persona que no vale y debemos corresponder.

#### b) RELACIONES DE EMPLEADOS EN EL TRABAJO

En este punto trataremos los aspectos que afectan el desarrollo de las organizaciones, y encontraremos que el factor es y será siempre importante en tal desarrollo.

La adaptación del hombre hacia el trabajo no requiere de que los empresarios tengan empresas con altos costos fijos como lo son las grandes construcciones y sofisticadas maquinarias, pues en gran parte se depende de la eficiencia y destreza del personal.

En épocas pasadas de la revolución industrial, se

pensó que con las máquinas se solucionarían todos los pro -  
blemas, como el objetivo productivo, y se solucionó, pero -  
se ha demostrado que las máquinas no lo son todo, pues los  
que las inventan y los que las manejan son los hombres y és  
tos son variables en sus actitudes, lo cual no sucede con -  
las máquinas.

Otro aspecto es la gran división del trabajo de --  
las grandes empresas, que sólo hace monótona y fastidiosa -  
la labor del empleado con los objetivos productivos, donde  
el trabajador pasa a ser una "pieza" más de la gran maquina  
ria.

Cuando esto sucede al trabajador simplemente no le  
interesa el trabajo, y si lo realiza lo hace mecánicamente,  
aparte de que distrae a sus compañeros, necesitándose no de  
que estén laborando a su máxima capacidad, sino a un 100% -  
por lo menos en un alto porcentaje de aplicación en su la -  
bor.

Los empresarios deben de tener en cuenta que mu --  
chos de los empleados poseen una alta capacidad, que lógica  
mente es anulada por la monotonía, por la falta de incenti-  
vos ya sea económicos o de tipo gerencia, o que aumenten su  
status dentro de la organización.

Todos estos aspectos influyen de gran forma en la

manera de como se relacionan los empleados, en la cual la relación hombre con el mismo hombre se debe basar en el respeto por el cual se forma un ambiente de confianza mutua.

Muchos empleados tienen la idea de que tienen que realizar contentos sus labores, y contentos con los patrones y lo hacen "hipócritamente", lo cual no debe ser por -- ciertos aspectos que se explicaron anteriormente, pero es -- necesario que exista no sólo este tipo de "respeto al jefe" sino respeto de unos a otros, que mantengan en su sitio a -- cada uno. Los jefes deben de realizar juntas de trabajo, -- y darles su importancia jerárquica a cada uno, pues logran-- do un respeto e importancia o que los empleados son tomados en cuenta, nos daremos cuenta que uno de los principales -- problemas de hoy puede erradicarse en las organizaciones, y éste es la rotación de personal, que es tiempo y dinero perdido para la organización. Un ejemplo es el de las empresas BIMBO que es un ejemplo vivido, en esta empresa siguen con un lema que es el de siempre mantener contento a su personal, sea cual fuere su puesto, y esto mantiene una relación hombre con hombre y trabajo con hombre en armonía completa, tanto que los empleados que la forman cuidan su puesto, pues trabajan contentos, lo hacen en un alto porcentaje de eficiencia, reciben buenos pagos y un aliciente de progresar en su puesto, con el incentivo de que son tomados en cuenta con sus ideas de progreso.

Estas son algunas de las ideas que se deben seguir

actualmente y se notarán progresos como en la empresa antes mencionada.

## C A P I T U L O    I I

## a) RELACIONES CON LA FAMILIA COMO BASE

Siempre será de suma importancia las relaciones -- que tenga la organización, y en sí los ejecutivos con los -- familiares de nuestros trabajadores, porque de éstos dependen en gran parte la estancia, la responsabilidad y sobre to do lo agradable que es que el jefe de la familia trabaje en un lugar que es conocido y apreciado por el resto de ésta.

Todo esto viene a repercutir de forma muy sonante en que los familiares le exijan al padre o hermano, o el pa riente que trabaje para una organización que es para ellos conocida la responsabilidad que se le confiere, y para que no tenga problemas en un trabajo que lo conocen.

Existen empresas que tienen una fuerte relación -- con los familiares de los empleados, y lo único que pueden esperar son buenos resultados por parte de los trabajado -- res, puesto que los familiares de éste se dan cuenta que -- las intenciones de la organización no son otras que las de ayudarlo, guiarlo por el camino que es conveniente para ambos. Sería conveniente por una parte, para el empleado, -- porque en la empresa lo capacitarán, le darán conocimientos generales, le exigirán responsabilidad para con sus parientes, le darán a conocer su "yo" mismo, etc., y todo esto lo

ayuda a conocer exactamente qué es lo que hace y cómo lo es tá haciendo, y a los familiares los beneficia porque la empresa le exige responsabilidades para con ellos al mismo -- trabajador.

Existen muchas formas en las que los ejecutivos o la empresa exigen a sus trabajadores, por ejemplo, hay em - presas que no les entregan los sueldos a sus empleados, sino se los entregan a sus familiares, particularmente a la - mamá o a la esposa, con el fin de que las ganancias del tra - bajo realizado vayan destinadas al sitio donde deben de es - tar, o sea en los hogares y con sus mujeres que son las que van a dar un buen destino al dinero que se gane. Desgracia - damente se tiene que obrar así por parte de algunas empresas, pues el dinero que ganan sus empleados, éstos lo gastan con sus amigos en tomadas, en parrandas, etc., y no le dan el - destino correcto, que es el de alimentar a sus seres queri - dos.

Pero, de lo que se trata no es de privar al traba - jador de su dinero, sino a enseñarlo de que existen otras - responsabilidades aparte de las del trabajo, como es la de alimentar a sus hijos o familiares que de alguna forma les den asilo en sus casas, y esto se logrará sólo con la educa - ción que se le puede dar dentro de la organización, como al - gunas lo hace, estas empresas educan a sus empleados de ma - nera psicológica en la que se demuestra al empleado que no



gana absolutamente nada con las parrandas ni las tomadas y que aún sin embargo aprenderá a querer a los demás, así como a su organización, que verá que se preocupa por ellos, y no sólo de que trabaje.

#### b) RELACIONES HUMANAS ENTRE GRUPOS DE TRABAJO

Las buenas relaciones de los grupos de trabajo dependen de varios aspectos, es necesario tener reuniones periódicas para que exista una relación satisfactoria entre los grupos.

Cuando tratamos de fusionar dos grupos, nos encontramos con una serie de problemas, y es menester sortear -- varios riesgos, tenemos que el personal siente el temor de perder el empleo, esto debido a los ajustes o reajustes que se hagan para el efecto esperado.

Encontramos otra situación en el cambio de jefe, y no congeniar con éste, entonces el empleado se ve en la necesidad de renunciar por falta de acoplamiento.

Los jefes tienen un aspecto primordial en la organización, debe existir un completo enlace con cada departamento para que trabaje la empresa a su máxima capacidad, -- tanto intelectual como física, lo contrario lo encontramos cuando consideran a los sectores en los que trabajan como -

sus feudos, y que tienen que defenderlos a cualquier precio, este tipo de relación departamental no comunica lo que hace a otros departamentos, puesto que piensa que su trabajo es privado y que a nadie debe importarle, es cuando se pierde la coordinación obligada para el buen funcionamiento organizacional.

Existe otro tipo de relaciones en las que otros imponen a sus trabajadores un aspecto de competencia, pensando que lo que ellos hacen es lo único que tiene importancia, por lo tanto menosprecian a los otros grupos y hacen que el sujeto se sienta superior. Otra cosa es cuando el jefe abrumado por los asuntos que se le asignan, no quiere saber lo que sus colegas hacen, este tipo de jefe no percibe que su departamento es una pequeña pieza importante de la empresa, y que no se debe ver o juzgar el trabajo por muy insignificante que éste sea, lo que se busca es que haya calidad en los artículos que producimos, no debemos menospreciar a los demás porque siempre necesitaremos de la unión con los demás jefes para implantar una comunicación lo más eficiente posible, con el fin de estar al tanto de los adelantos o atrasos de las organización, ver si es posible corregir las diferencias y tener una organización sin variantes.

Otro tipo de relación aparece en los grupos que ya tienen cierta madurez, existe en este tipo de relación una tendencia a reaccionar frente a otros grupos como lo haría

una sola persona.

Dentro de esta tendencia existe el orgullo de grupo y trata de considerar a los otros en un aspecto interior, esto fomenta la rivalidad entre los individuos y se pierde la armonía que debe reinar en la empresa.

Esta investigación propone como posible solución - las mesas redondas, estas reuniones cuando son bien llevadas por el líder, pueden llegar a conseguir los fines que se persiguen, uno de ellos sería que el trabajador se sienta compenetrado con la empresa al tomar en cuenta sus problemas y sus puntos de vista para posibles soluciones, uno en sus problemas familiares o de relación de trabajo y el otro en propuestas para mejoras.

Debe existir un clima social de confianza, el líder debe conocer a todos sus miembros, debe discutir los métodos que debe llevar un grupo, entonces deben tenerse reuniones periódicas para evitar acumulación de problemas dentro del campo de trabajo, puesto que hay ocasiones que éste puede tornarse monótono y surgir conflictos entre los grupos, es por eso que es conveniente organizar excursiones o paseos entre los grupos, para que así convivan unos con otros y se eviten las dificultades en el trabajo.

Las personas se agrupan por distintos motivos y,

una vez agrupados, reaccionan de muchas maneras distintas.

Nosotros estamos influenciados y limitados por otras personas. Necesariamente ingresamos en grupos porque la empresa está formada en grupos de trabajo; en sí, nos agrupamos por sentir una atracción mutua, o porque vivimos y trabajamos en forma grupal, porque necesitamos de otras personas que solucionen otras de nuestras necesidades.

"Por el punto anterior afirmamos que, el grupo aparece cuando dos o más personas establecen entre ellas una relación de interdependencia, para influir sobre el comportamiento mutuo o compartir algo en común acuerdo". (5) pág. 76.

La proximidad en el espacio es importante para la formación de grupos sociales, los grupos de amigos frecuentemente están formados por los vecinos inmediatos. Pero a medida de que transcurre el tiempo la proximidad del espacio pierde mucha importancia, y pasa a primer plano la afinidad de las actitudes de los trabajadores en la formación de estos grupos.

En estudios realizados sobre este fin, se ha sostenido que, por ejemplo, en las camarillas de trabajo en el campo de los COLLEGS, los individuos que las forman creen en las mismas ideas, por lo cual existe una afinidad en sus maneras de pensar y no habrá conflictos entre ellos.

(5) - Administración de personal. Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman Jr., Cía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Ctro aspecto interesante es que las personas se unen en grupos con personas que creen se parecen a ellas, o sea que si la persona es generalmente reservada, trata de reunirse a otra que sea igual de reservada que ella, aún cuando se manifieste lo contrario, en cambio las personas que son más abiertas de carácter son más maleables a la hora de unirse a cualquier tipo de grupo, aún teniendo diferencias de caracteres.

Los grupos ocupacionales varían en términos de interacción entre los miembros y en términos de influencia. La persona que pertenece a un grupo y que no tenga capacitación profesional, regularmente será manipulada o influenciada por las que tienen capacitación hasta en la hora de ganarse el sustento.

Pero hay que resaltar que en la mayoría de los grupos existen este tipo de personas, y de ellas depende que progresen como muchas lo hacen, que es aprendiendo de los profesionales.

Es entonces que entran las agrupaciones sindicales, pues ya que logran conjuntarse como grupo requieren de otro tipo de agrupaciones que ayuden a lograr su seguridad tanto económica como del mismo trabajo.

Ya antes de que se produjera la expansión de la in

dustria, los obreros y trabajadores se unieron en agrupaciones para defenderse de las presiones competitivas de los mercados. Al principio no fue una reacción en contra de los empresarios explotadores, sino más bien contra las fuerzas económicas que amenazaban con reducir sus salarios.

Después las agrupaciones sindicales no son sólo con este fin, porque después se empiezan a notar abusos en sus tareas, salarios, prestaciones, etc., pero los grupos ya conjuntados era más fácil defenderse, con la ayuda de personas capacitadas en el ramo, y el apoyo de los obreros, se podría pensar en un trabajo justo, que fuese pagado como lo debía ser, y que el bienestar de todos los agrupados o agremiados no estuviera en la inseguridad y zozobra de perderse, pues si los empresarios ganaban, ellos tenían un leve, pero derecho al fin, también de progresar.

Más aparte los sindicatos presionan de cierta forma a las direcciones empresariales a cumplir con sus trabajadores.

Así se demuestra de forma amplia de qué manera son necesarios los grupos, y claro que en todas las funciones del ser humano, a nivel de sociedades de trabajo hasta llegar a su importancia en la creación y producción de sus bienes y servicios.

### c) LA COMUNICACION Y SU IMPORTANCIA

Este es otro de los factores que debemos tomar en cuenta y analizar al estudiar las relaciones humanas en el trabajo, LA COMUNICACION es la manifestación más importante de la personalidad de un ser humano, esta manifestación es sin duda su conducta y está representada por su personalidad, pero de qué sirve esto si no es observable o comunicativa.

Comunicar es darse a conocer.

Comunicar es manifestarse.

Comunicar es trascender.

Dentro de la empresa moderna no es posible vivir en una organización estructurada y estricta, se ha descubierto que la organización debe relacionarse entre sí y convertirse en dinámica, la comunicación forma parte de esa dinámica.

La comunicación es una de las herramientas más importantes del ejecutivo moderno, puesto que puede determinar la calidad y el clima de las relaciones humanas y definir toda la actividad del trabajo a través de la organización.

La comunicación tiene gran importancia en el progreso, puesto que si no existieran los adelantos, no serían co-

nocidos, pues ninguna idea es trascendente mientras no se -  
comunique.

Encontramos dos clases de comunicación:

- a) Comunicación formal.
- b) Comunicación informal.

La comunicación formal es aquella que se hace oficialmente y se siguen los conductos normales y encontramos dentro de este tipo de comunicación:

1.- Comunicación descendente.- Cuando un jefe -- dicta una orden para un subordinado.

2.- Comunicación horizontal.- Cuando se tiene -- con individuos de igual nivel.

3.- Comunicación ascendente.- Cuando un subordinado reporta algo a un jefe.

La comunicación informal es la que realizan los se res humanos entre sí y sus allegados sobre asuntos de traba jo, pero esto se hace fuera de este trabajo, esta informa - ción no está dentro de nuestro control, nos puede acarrear ciertos peligros, éstos son producto de una mala organiza - ción formal. Algunos de estos ejemplos de comunicación in-



formal son los rumores, todos los cuales llegan frecuentemente a crear estados de ansiedad que pueden ser perjudiciales; primero en la empresa y después pueden trascender a la comunidad.

La comunicación en sí consiste en tres secciones:

Emisor.

Mensaje.

Receptor.

Toda comunicación o todo programa de comunicación de una organización debe tener 7 partes:

- 1.- Credibilidad.
- 2.- Contexto.
- 3.- Contenido.
- 4.- Claridad.
- 5.- Continuidad y consistencia.
- 6.- Canales de comunicación.
- 7.- Capacidad del auditorio.

"Aristóteles dijo que tenemos que considerar tres componentes de la comunicación:

El orador, el discurso y el auditorio. Quiso decir con ello que cada uno de los elementos es necesario pa-

ra la comunicación y podemos organizar nuestro estudio del proceso de acuerdo con tres variables:

1.- La persona que habla.- 2.- El discurso que -- pronuncia; y 3.- La persona que escucha". (3) Pág. 23.

A continuación citaremos un ejemplo de lo que es una mala comunicación.

"JOHN.- Harry déjame que te cuente lo que ocurrió anoche en casa...

HARRY.- Bueno John. Sabes, las cosas no van bien en ese trabajo de asamblea experimental, en línea...

JOHN.- Llegué a casa la otra noche, y todo estaba en mi contra. Mi mujer dijo que los chicos habían estropeado algunas plantas del patio...

HARRY.- Si no nos lanzamos pronto a la producción intensiva en ese trabajo, no veo como...

JOHN.- El sistema de cañería se descompuso en el sótano.

HARRY.- ...Podemos cumplir con el contrato con el cual estamos trabajando.

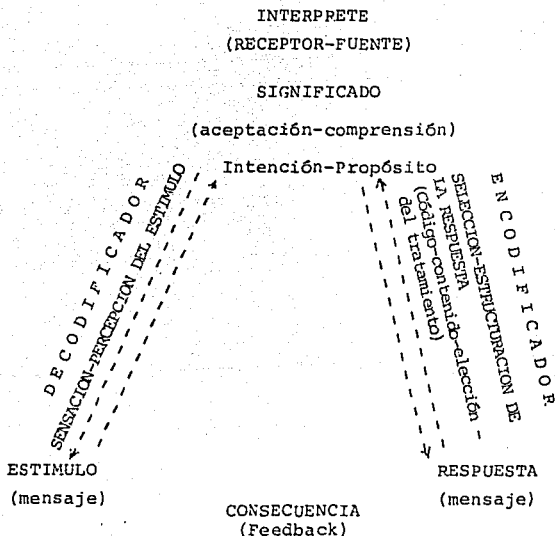
JOHN.- Y el perro trató de morder al niño en la -  
calle.

HARRY.- Las cosas andan mal.

JOHN.- Por cierto que sí." (3) Pág. 84.

Este es un ejemplo exagerado de comunicación, pero que si se da en la organización desvirtuaría totalmente la coordinación de los mensajes y por lo tanto los objetivos - de la misma empresa.

Modelo de las relaciones entre la comunicación y -  
el significado.



(3) - El Proceso de la Comunicación (Introducción a la Teoría Práctica)  
D.K. Berlo . Editorial Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

## C A P I T U L O    I I I

TRATO CON EL PERSONAL

## a) EL EMPLEADO Y SU RELACION CON EL JEFE.

Existe aún la creencia de que el jefe actúa como en principio de la era industrial, que es un capataz y un tirano que no entiende razones de sus trabajadores, que actúa como amo absoluto guiado por su amor propio, su egoísmo y su afán de poder, pero esta tendencia debe ser borrada de la mente de los trabajadores, pues existe una relación empresarial jefe-subordinado, pues han sido elegidos para ocupar la jerarquía de jefes las personas que cuenten con sentimientos sociales que sean los más comprensibles y que deseen tener en vez de esclavos colaboradores, que junto con él lleguen a una finalidad, puesto que con ello habrá una mejor comprensión entre el jefe y el trabajador o subordinado.

El hombre como trabajador aspira a la felicidad, trata como humano de evitar el dolor, busca en la felicidad un concepto que lo incline a los bienes materiales o espirituales, lo importante para él es ser feliz, y la existencia material depende de los jefes, pues ellos lo pueden ayudar, tanto económicamente si es posible promoviendo mejores sueldos o por estímulos de otra índole, pues el empleado ve en él una especie de ayuda, o tal vez un obstáculo porque en sí

no se siente feliz por no prosperar.

El hombre posee un espíritu de estimación propia, el deseo que se le reconozca su personalidad, sus dotes de capacidad; al no darle el jefe ese reconocimiento empezará a sentirse defraudado, se producirá en él un sentimiento de inferioridad; este sentimiento es la única reacción frente a la falta de reconocimiento en las labores; si un hombre se esmera en hacer lo mejor posible las tareas que se le encomiendan, hay que reconocer para bien mismo de él y lo tendremos siempre de nuestra parte; si no reconocemos los valores de ese hombre, tendremos problemas como un decaimiento de su estima propia y nos traerá resentimientos por frustraciones; encontramos las manifestaciones de esta índole en la pena, la irritación y las depresiones de ánimo.

Los trabajadores no sólo ven al jefe como hombre superior sino que por un sentimiento de su niñez, lo tomarán como a propio padre, si sufrió en su infancia y el padre le tuvo mala voluntad, verá en sus jefes algunos aspectos relacionados con el jefe a medida que se vea proyectado que el jefe es bueno con él, se irá borrando la impresión que se tenía de su padre, pero si al contrario siempre está en disputas con su jefe, encontrará la imagen de su padre, y entonces encontrará una fuga en los pleitos constantes con él.

El trabajador es un observador de las fallas de su

jefe, pues piensa que como subordinados son indignos de su atención y se desinteresa por ellos; los trabajadores también ven sus debilidades, sus puntos vulnerables, para en ciertos momentos tener armas con qué defenderse, para que a un jefe lo respeten sus empleados y no lo vean como una especie de tirano o capataz necesita éste conocer a cada uno por los medios psíquicos que estén a su alcance y así logrará -- que no se sientan defraudados por el trato con éste.

Es recomendable que en la empresa deba constituirse una comunidad por parte de todos los que en ella trabajan, ya que esto despertará en los trabajadores un sentimiento de igualdad.

Puesto que el trabajador piensa que como ser humano no es mayor ni menor que su jefe, sino que sólo es diferente, el ejecutivo tiene que estimular al trabajador más como hombre que como unidad productora.

Al trabajador lo unen dos fuerzas, una material y otra ideal, la material podría ser el pago, y la ideal que su trabajo tenga algún objetivo, es por eso que nos damos cuenta que cuando menospreciemos la labor de un trabajador, estaremos humillando su dignidad humana, y cada reproche que le hagamos con respecto a su trabajo, causará en él un sentimiento de frustración y amargura y tendríamos así ya no un trabajador, sino un enemigo al acecho.

Hay muchos trabajadores que en su juventud fueron excitados por muchos medios como por ejemplo: de la prensa, partidos o sindicatos, o tal vez por el ambiente en que se desarrollaron, presentan actitudes hostiles con respecto a los jefes, ya que piensan que todo lo que entra en su vida es de carácter de orden, que son objeto de explotaciones en el trabajo.

Nos damos cuenta también que cuando el trabajador no recibe ascensos en su trabajo se desarrolla en él un estado de apatía, de desesperanza, un cierto enfado hacia el jefe y una irritación por la falta de perspectiva, y cuando no ocupa un puesto determinado, se siente reprimido, pues se le juzga únicamente por lo que hace y no se le dejan desarrollar algunas cualidades que él posee, entonces el trabajador se irrita; y si queremos darle un trato como humano es necesario no nada más juzgarlo por su actividad profesional, sino tomar en consideración que como ser social es capaz de -- dar mucho de sí, esto significa que el trabajador es también algo más de lo que en él se ve; aún cuando en su trabajo no esté haciendo como se espera, necesitamos encontrar formas -- para llegar a él sin herirlo en sus sentimientos, no debemos determinar el carácter de una persona por su aspecto laboral, es necesario y conveniente tener precaución en el enjuiciamiento del trabajador como hombre.

## b) RELACION DEL TRATO CON EL MANDO.

Mientras el trato consiste en la acción directa de un jefe sobre el trabajador, éste puede ser tanto general como individual, primero refiriéndome a la relación que existe con todos los que componen el grupo personal y segundo cuando se refiere a una persona exclusivamente.

Se debe de borrar de la mente de los trabajadores - que el jefe sigue siendo el capataz, o el tirano, que no entiende razones de sus trabajadores, que actúa como el amo absoluto, que existe todavía el egoísmo y su afán de poder. - Pero esto debe de borrarse, pues ya existe una relación de benefactores en que todos, tanto jefes como subordinados luchan juntos por alcanzar, ya sea por sobrevivir o subir económicamente de status.

Uno de los momentos más críticos en el desarrollo del trabajo es ni más ni menos la hora del MANDO, pues la -- aceptación de éste varía con respecto al trato que se tenga con el trabajador, es por eso la relación tan estrecha que - existe entre los dos pasos.

Existen dos formas de mando: a) Los repetitivos, - que vienen siendo las acciones diarias que ejerce el trabajador; y b) Los cambiantes, son cuando hay alguna alteración - de los programas de trabajo por alguna razón no planeada, co



mo algún pedido extra, la descompostura de una máquina, etc.

El mando en sí viene siendo el mandar y obedecer - como ideas correlativas, así decimos que la obediencia es el aceptar un mandato a cumplir inmediatamente sin replicar, -- exacta y debidamente las órdenes y sobre todo de buena voluntad que es lo que verdaderamente cuenta.

El punto anterior nos revela un aspecto muy importante, que es el de la voluntad del trabajador por el trabajo, pues el trabajador siente la presión del jefe y cree que si no cumple la orden perderá el trabajo, con todo y la reglamentación legal de la situación del trabajador, pues en la antigüedad se les castigaba, ya sea cambiándolos a trabajos forzados, pero hoy en día los empresarios no quieren esto, sino mantener el personal más tiempo, porque la excesiva rotación del personal no acarrea otra cosa que pérdidas para las empresas, además que los trabajadores quieren mantenerse en empleos seguros, y llegar a su vejez con posición segura, para esto se requiere de que no disminuya su rendimiento y - las órdenes no tropiecen en la resistencia.

En sí, la correlación que existe entre el trato y el mando es trascendental para el futuro de cualquier organización, pues este enfoque que hemos hecho en la investigación nos demuestra que es el punto de dependencia, o de mayor roce en las relaciones tanto de los grupos en su trato,

como también la relación con los jefes y es el punto más peligroso en cualquier actividad de la empresa.

c) ESTIMULOS E INCENTIVOS PSICOLOGICOS.

"El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades de trabajo que producían. Taylor creó un tipo de plan de incentivos llamado tarifa diferencial por pieza, mediante la cual a los empleados se les pagaba la tarifa por pieza si producían por debajo del estándar de producción establecido y una tarifa más alta si producían por arriba del estándar. Así pues, este plan estimulaba a los empleados para sobrepasar, o al menos para alcanzar, los estándares de producción establecidos".

(3) Pág. 499-500.

Vemos que los incentivos son implantados con el objeto de una mayor productividad, los cuales resultarán más eficientes si son bien planeados, en cambio cuando no sean analizados concienzudamente resultarán ser una fuente de discordia que limitará la producción por parte de los trabajadores.

Algunas ventajas del sistema de incentivos son las siguientes:

a) Que está basado sobre los resultados del trabajo.

b) Por lo tanto, las diferencias resultantes en el trabajo individual se recompensan debidamente.

c) Los trabajadores tienen plena confianza en la paga, pues entienden bien la relación de lo que hacen con lo que reciben y así vemos una motivación en el personal.

Para que el estímulo resulte práctico y efectivo - debemos analizar:

1.- Que las unidades de trabajo o de producción - deben ser fáciles de distinguir, identificar, valorizar y -- controlar.

2.- La relación entre el esfuerzo del trabajador y la producción debe ser estrecha, clara y fácil de medir, - dicha medición se debe hacer con respecto a otros obreros de empresas similares a la que se compara.

3.- El trabajo debe ser sistematizado para que se realice con fluidez y no haya pérdidas de tiempo por falta -

de materia prima o falta de equipo.

4.- Cuando se instala un sistema de incentivos, - el obrero o trabajador olvida la calidad del trabajo y le da más importancia a la cantidad, esto es peligroso, porque puede perderse el mercado cuando se ha creado a base de calidad de los productos; en los casos en que la calidad del producto o trabajo sufra también cambios que afectan la demanda, - será muy importante tomar en cuenta la producción en cantidad y calidad.

5.- Cuando la producción aumenta, la supervisión disminuye porque el tiempo es insuficiente, si antes por --- ejemplo revisábamos 10 unidades por cada obrero, ahora se -- tendrán que revisar 15 unidades por cada uno. Entonces si - aumentamos el número de supervisores, quizás aumentarán los gastos a un nivel que el incentivo no va a ser costeable, o bien, si dejamos los mismos supervisores corremos el riesgo de que algunas cosas no se harán como antes.

6.- Se debe calcular con exactitud o en forma -- aproximada el costo de la mano de obra, para no cometer un - error de cálculo en los incentivos, si no lo podemos calcular será mejor no establecer ningún sistema de incentivos, pues se cometerá un error que a la empresa le costará grandes pérdidas. Veamos ahora algunas de las actitudes de los trabajadores y empleados acerca de los incentivos.

Unos piensan que el sistema de incentivos se reduce en última instancia a una forma de aceleración de trabajo.

Temen a la restricción de su salario base y de los incentivos cuando se exceden considerablemente a los estándares fijados.

Otros creen que los incentivos se implantan para dictar quiénes son más lentos a fin de eliminarlos.

Algunos suponen que cualquier medida que acelere el trabajo agotará su fuente, llevándolos inevitablemente al desempleo.

"Los incentivos se clasifican en dos grupos:

Incentivos individuales.

Incentivos de grupo.

Los individuales se subdividen en dos:

- a) Empíricos.
- b) Científicos.

Dentro de los empíricos existen dos planes, el de Rowan y el de Halsey; el primero parte en primer lugar de un salario base para la producción máxima de la jornada, --

parte de un ciento ahorrado expresado en escala al que corresponden primas crecientes para cada escala.

El plan Halsey también tiene un salario fijo para la producción mínima en la jornada, se computa en horas los ahorros de tiempo que se valoran en cuestión de una cuota fija por hora, ahorro del que se comide parte del trabajador".

(1) Pág. 500.

Dentro de los planes de incentivos científicos encontramos los siguientes:

1.- Plan Taylor. Se fija una escala creciente de salario de manera que los rendimientos cuando se obtengan bajas, perciban una remuneración reducida (nunca inferior al salario mínimo), los que alcancen altos rendimientos percibirán elevados salarios.

2.- Plan Grantt.

Los salarios fijos mínimos.

Rendimientos bases mínimos.

Rebasando el mínimo se establece una bonificación adicional calculada sobre la base de rendimiento que se determina en un tanto por ciento constante.

3.- Plan Emerson.

Salarios.

Rendimiento base.

(1) - Tratado de Psicología Empresarial. Tomo 1. B.H. Gilmer (Relaciones Humanas). Ediciones Martínez Roca, S.A. Barcelona.

Se establece un porcentaje de eficiencia correspondiente a cada nivel.

Se establecen retribuciones variables crecientes - para cada nivel.

#### 4.- Sistema de puntos.

Se acredita al trabajador tantos puntos por un trabajo efectuado como méritos necesite un operario medianamente eficiente.

El excedente de los puntos acumulados durante el día en relación con los puntos ordinarios se computan en una fracción de una cuota fija.

## C A P I T U L O   I V

## a) HIGIENE EN EL AMBIENTE DE TRABAJO.

La higiene industrial es la que va a controlar y - a eliminar los factores que producen las enfermedades de trabajo.

La higiene industrial es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar -- aquellos factores del ambiente de trabajo (químicos, físicos, biológicos, de fuerza de trabajo o psicológicos), que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona (Art. 3<sup>a</sup> Declaración Universal de los Derechos Humanos).

Médicos, ingenieros y psicólogos se han encargado de estudiar los factores que influyen, en forma psíquica en - el rendimiento del trabajo de modo positivo o negativo, se - ha comprobado que dependen de ciertas condiciones que dominan en la empresa, sobre todo a las condiciones que imperan en la empresa, en el aspecto lugar.

En este aspecto general de la condición del trabajo -



se preocupaban mucho los americanos, en algunas compañías se empezó por tener empleados especializados en compartir ideas con los demás empleados, con el fin de llegar a conocer qué situaciones o condiciones se sentían repercutir en los trabajadores, claro que nos referimos en el desarrollo del mismo trabajo.

La limpieza es la primera condición esencial para la salud de los trabajadores, y en realidad a los empresarios cuesta muy poco por cumplirla.

Es necesario recoger constantemente los desperdicios para que aparte de mantener la salud, dé un incentivo de limpieza, también le proporciona al empleado un orgullo que es el de trabajar en una empresa seria.

La iluminación si es buena, acelera el trabajo productivo de nuestros empleados, pues hay que tomar en cuenta que sin una buena iluminación se corren graves peligros donde afectaríamos a los trabajadores y a los intereses de la organización. Aparte provoca una baja del interés del trabajador en sus labores, pues provoca sueño, fatiga, más aparte puede ser perjudicial para la vista y provocar accidentes.

La luz natural será siempre mejor que la artificial pero también es necesario prescindir de ella, pues a veces es necesario para las labores sin son de detalle.

Otro instrumento que interviene para el mejor desarrollo de las actividades del trabajador es la buena ventilación, calefacción o refrigeración según sea el caso, ya sea de una rápida purificación, de la humedad o simplemente mantener una buena temperatura.

El ruido también es otro factor que afecta la productividad, el ruido provoca fatigas, irritación y lo más importante es que provoca el "stress".

Además el ruido es considerado un perturbador de la atención, y por consecuencia afecta directamente el trabajo.

"Un interesante estudio sobre los efectos del ruido en una situación laboral ha sido llevado a cabo en Inglaterra, concretamente en una fábrica de celuloide para película.

Se efectuaron mediciones del rendimiento en puestos de trabajo en situación normal y después de reducir considerablemente el nivel de ruidos mediante un tratamiento acústico. Los resultados de este estudio demostraron que el índice de trabajo no se mejoró al reducir el ruido, pero los errores fueron significativamente menos frecuentes cuando el nivel de ruido se redujo". (3) Pág. 173.

Otro estudio se ocupó de la producción de tejedo - res durante un tiempo estimado, durante el cual los opera -- rios utilizaron protectores para oídos en semanas alternas, en este tiempo se registró un 12% de incremento en cuanto a la rapidez de la producción mientras usaban estos protectoo - res.

Otro de los aspectos muy importantes que han sido tomados en cuenta como parte de la higiene es, la MUSICA, en los últimos años se ha tomado la costumbre de poner música - en los puestos de trabajo.

Se dice que la música ejerce efectos saludables soo bre las actitudes, que eleva la moral y aumenta en forma im -- portante el rendimiento de los empleados.

En algunos estudios realizados se ha llegado a la conclusión de que los aumentos que se registran por el em -- pleo de la música son verdaderamente significativos.

Se dice que la música en cuanto a trabajos repeti -- tivos ha tenido grandes avances, porque la música relaja y a los que realizan estos trabajos tediosos les conforta traba -- jar con un ambiente musical.

Pero, también se ha demostrado que en labores en - que es necesario un alto porcentaje de destreza y de clari --

dad mental, ha sido perjudicial, y a veces ni bueno ni malo, pero los trabajadores a pesar de que no les ayuda ni perjudica esto, han preferido que se les ponga música en sus horas laborales, y lo que más ha sido significativo es que los empleados están convencidos de que ésta aumenta su rendimiento y sobre todo su sentido de ánimo.

b) MEJORAR LA CONDICION DE VIDA DE LOS TRABAJADORES.

Existe una interacción entre la capacidad de la -- persona para realizar una labor y la motivación para llevarla efectivamente a cabo. Los efectos sobre la realización de dicha tarea de un aumento dado en motivación son insignificantes cuando se trata de personas con una capacidad muy baja, pero son decididamente positivos en aquellas otras con una elevada motivación.

De tal forma, la relación entre la capacidad y el rendimiento varía junto con la mayor o menor motivación, de tal forma que es prácticamente nula en aquellas personas con escasa motivación, y muy positiva en aquellas otras con elevada motivación."

El grado de rendimiento de los obreros está relacionado con la medida de que dicho rendimiento constituye un recurso para obtener mayores ingresos, promoción y prestigio entre los compañeros de trabajo. El nivel de rendimiento va

ría directamente con la consistencia de la necesidad del individuo, con su idea sobre la paga que recibe con las satisfacciones de otra índole que el trabajo le proporciona y con las oportunidades que se le brindan para intervenir en las decisiones relativas a su trabajo.

En una investigación psicológica en torno al salario, se da como asentado que el sueldo actúa como un fuerte incentivo de trabajo.

#### Los productores y el sueldo:

Si un hombre es promovido por su éxito en el puesto de trabajo y él lo ve simplemente como resultado de una acertada política laboral dentro de esta especialidad, el productor se da cuenta de que su vida llegó a una curva decisiva, de la cual saldrá como importante directivo, como pequeño jefe, o como uno más del montón.

"Adams y Rosenbaum comprobaron que los obreros pagados por hora a quienes se hizo creer que percibían un sueldo superior al de otros, producían más que compañeros suyos que cobraban lo mismo pero a quienes se hizo creer que su paga era simplemente correcta. Arrowood llevó a cabo un experimento en que los productores pagados por hora trabajaron con un sueldo superior al normal y con un sueldo correcto, en condiciones públicas y privadas. En condiciones públicas,

los productores entregaron al investigador su trabajo acabado; en condiciones privadas, se lo remitieron por correo. -- Los productores con paga superior a la normal produjeron considerablemente más en ambas condiciones. Si los productores están convencidos de que cobran más que otros, y no hay otros resortes promotores de discordia, producirán más que los operarios con el mismo sueldo que sirven de referencia; en sentido inverso, si tienen la impresión de que su sueldo es excesivamente bajo, trabajarán menos que los operarios que sirven de referencia". (3) Pág. 181.

"Si se crea un programa efectivo de personal que estipule la selección, entrenamiento, motivación, valuación y remuneración de los empleados en forma efectiva, y que les permita ser tratados como individuos con respeto y consideración, se pueden impedir muchas de las causas de las quejas. Sin embargo, a pesar de estas medidas preventivas, es probable que se presenten ciertos problemas que requieran alguna forma de acción disciplinaria correctiva". (4) Pág. 463.

Vemos, que una organización para que pueda permanecer viable, adaptarse a nuevas condiciones y servir con efectividad a sus miembros y a la sociedad, a los empleados que se encuentran en ella, como se observó con anterioridad, debe exigírseles que hagan cambios y ajustes.

"Las promociones permiten que una organización uti

Ibid (3) Pág. 181.

(4) - Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia, México.

lice con mayor efectividad cualquier talento o habilidad que los individuos hayan podido desarrollar durante el curso de entrenamiento o empleo. La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente sus capacidades en el desempeño de su trabajo. Las promociones pueden servir también como una recompensa y como evidencia de apreciación por alcances anteriores. Si el programa de promociones se administra en forma apropiada, puede servir para mejorar la eficiencia y la moral del empleado y para atraer nuevos empleados a la compañía". (4) Pág. 373.

Es necesario que con el objeto de inducir a los -- empleados calificados a aceptar las promociones propuestas, la gerencia deberá hacer valiosa dicha promoción en cuanto a sueldo, posición relativa y otros beneficios recibidos, -- proporcionándoles impulso, ayuda, entrenamiento y oportunidades adecuadas para desempeñar adecuadamente los deberes del puesto a que se les esté promoviendo.

Toda organización debe ser dinámica y hacer cambios continuos, ya que el factor humano se reconoce en el enfoque moderno, como de principal importancia y hay que hacer resaltar la necesidad de que el empleado acepte dicho cambio y -- una renovación constante en la organización, ya que esto le proporcionará oportunidades más desafiantes y más remuneradoras.

Ibid (4) Pág. 373.

Una de las formas que utilizan los trabajadores para mejorar su condición de vida es por medio de los sindicatos, ya que éstos proporcionan nuevas fuentes de interés, -- una ocupación para su tiempo libre, y un medio para satisfacer los deseos de status, reconocimiento y asociación con un grupo; tener la oportunidad de llegar a relacionarse mejor y a fraternizar con otras personas que tengan similares deseos, intereses, problemas y aprietos; puede dar el empleado una sensación adicional de seguridad, igualdad en sus relaciones con su jefe, y a determinados empleados puede proporcionarles medios para liberar frustraciones latentes, para crear confianza en ellos mismos, o para poner en actividad capacidades latentes de liderato.

"Los premios de producción y el trabajo a destajo pueden estar basados ya sea en la ejecución de individuos o de grupos. Los incentivos de grupo son los más deseables -- cuando las contribuciones de los empleados individuales son difíciles de distinguir o dependen de la cooperación del -- grupo.

Si son usados bajo condiciones apropiadas, dichos incentivos pueden contribuir al trabajo de equipo y a mantener la disciplina dentro del grupo". (4) Pág. 506.

"La reacción de un empleado a los incentivos puede, por lo tanto, verse influida por las actividades y por la --  
Ibid (4) Pág. 506.



reacción del grupo en el cual trabaja, el cual, a su vez, -- puede estar dominado por los líderes informales del grupo. -- Si el grupo favorece la competición entre los miembros y estimula su deseo de percibir mayores salarios, entonces es -- probable que los incentivos financieros tengan éxito. Sin embargo, si el grupo establece informalmente ciertos límites de producción o "topes", a los cuales deben, bajo presión, -- sujetarse los miembros, el sistema de incentivos financieros pueden hacer poco relativamente para estimular el aumento en la producción". (4) Pág. 501.

"El éxito de los sistemas de incentivos para trabajo de producción está relacionado con el desarrollo de estándares exactos de trabajo. Estos estándares son esenciales, no sólo en lo que atañe a asociar los incentivos con el esfuerzo del empleado, sino también para mantener la confianza de los empleados en el sistema". (4) Pág. 506.

"Aún cuando el dinero puede no ser el producto --- principal que los empleados exigen por su trabajo, no obstante ello puede proporcionar una fuente efectiva de motivación si se usa en forma adecuada. Si se va a emplear un sistema de incentivos específicos para inducir un mayor esfuerzo de parte de los empleados, debe contar con un clima organizacional adecuado en el cual vaya a operar, y que esté engranado a sus particulares necesidades financieras y psicológicas. -- Más aún, es importante que los empleados consideren el pago Ibíd (4) Págs. 501 y 506.

de incentivos como equitativo y que no constituye una amenaza a su sentido de seguridad económica". (4) Pág. 520.

## C A P I T U L O V

ADMINISTRAR EL TIEMPO LIBRE

## a) COMO APROVECHAR EL TIEMPO LIBRE POR LA GERENCIA.

Este punto es de los pocos que no tratan con cuidado las empresas, y un por qué sería el que no le dan la importancia que esto reviste.

Administrar el tiempo libre, es como decir de qué forma los empleados y los mismos gerentes, aprovecharán el tiempo de horas que no trabajan los empleados en sus empresas, para lograr que éstos vuelvan al trabajo con nuevos incentivos y nuevos bríos, que no se sientan que vuelven al trabajo tedioso, enfadoso y desalentador, que sientan lo contrario.

Existen empresas que le dan mucha importancia a este aspecto de la labor del trabajador, pues para estas organizaciones esto es parte de sus labores de trabajo.

Para darle un poco de explicación a este punto mencionaremos algunos de los factores que intervienen para que no se logre el mejor rendimiento del tiempo libre, y por consecuencia recae en el rendimiento del trabajo:

"Sueño, reposo y eficiencia.

Experimentos realizados en laboratorios confirman la experiencia general de que la falta de horas de sueño, como otros aspectos de la fatiga, no afecta en proporciones -- apreciables la capacidad de una persona para trabajar, pero sí reduce su impulso para realizar un trabajo de forma eficiente. Asuntos que ocupan y preocupan la mente, se oponen a un buen reposo nocturno".

"El reposo nocturno es a estas alturas un hábito y cuando algo perturba este hábito, puede así mismo perturbar otros esquemas del comportamiento. Por ejemplo, el estudiante de colegio que no duerme por estudiar para un examen probablemente pase su examen, y no afectará el que no haya dormido tal vez al resultado del mismo, pero a su capacidad lo afectará, y muy probable será de que afecte también su hábito en las horas de dormir, como puede afectar su capacidad para razonar, su irritabilidad, pero lo que sí no se puede pasar por alto, que para muchos el hecho de dormir una siesta ya los repone y les da nuevos bríos para seguir con el -- trabajo, y que las interrupciones en éste, ayudan a superar las sensaciones de cansancio al influir sobre el estado sensitivo". (3) Pág. 161-162.

En esta explicación anterior, decimos a grandes -- rasgos en lo que se afecta, por el hecho de no administrar -

en una parte el tiempo libre, pero también debemos tomar en cuenta que las actitudes y satisfacciones varían de otro tipo de aspectos pero que se relacionan, pues llegan al mismo fin.

El sentirse agusto en un puesto de trabajo significa algo más que un mero no sentirse molesto, sino que intervendrán otros aspectos que harán y explicarán el por qué algunos gerentes de empresas que se preocupan por aprovechar el tiempo libre de sus empleados, y éstos corresponden de una forma que demuestran otra actitud para con el mismo trabajo el cual no beneficia más que a los dueños y al empleado.

#### b) CONDICIONES DE LAS RELACIONES HUMANAS EFECTIVAS.

¿Cuáles son los requisitos básicos para establecer relaciones humanas efectivas en la industria?

Shoen cita diez aspectos del comportamiento humano que el directivo industrial debe aprender a tener en cuenta en las situaciones prácticas de cada día, y son:

- 1.- Es fundamental, al acercarse a otras personas, intentar comprenderlas, quiere decirse, el buen directivo -- trata de aceptarlas tal como son.

2.- Es consciente de las diferencias que existen entre su punto de vista y el de otro; sin embargo, sabe mantener su opinión frente a estas diferencias, procurando no herir la sensibilidad del oponente.

3.- Es capaz de comprender no sólo el contenido lógico de lo que otra gente dice, sino también los sentimientos y la sensibilidad implícitos en sus palabras y comportamientos.

4.- Conoce lo bastante su personalidad y el impacto que su comportamiento produce en otras personas.

5.- Comprende claramente la naturaleza de la estructura o sistema social de que forma parte.

6.- Sabe muy bien que hay una escala jerárquica con mandos, responsabilidades y status, se da perfecta cuenta de su posición dentro de la organización de que forma parte y está siempre alerta para captar el impacto que esta escala jerárquica produce en el comportamiento humano.

7.- Al adoptar una medida práctica en una situación cualquiera, puede predecir, dentro de ciertos límites, cómo va a responder la organización.

8.- Al adoptar una medida práctica, toma como ba-

se conceptos generales sobre fenómenos sociales que ha elaborado y probado con su propia experiencia, pero, al mismo tiempo está atento a las peculiaridades que distinguen a cada situación concreta.

9.- Comprende perfectamente que las relaciones humanas y su punto de vista personal no tienen qué ver en absoluto con pretensiones de hacer feliz a todos o endulzar la cruda realidad.

10.- Sabe muy bien que las relaciones humanas no constituyen la tarea principal del directivo o ejecutivo y, en consecuencia, procura que no lo absorban". (5) Págs. 158-159.

Estas fueron escritas por un ejecutivo, pero abarcan un sector pequeño de lo que pueden ser las relaciones reales en una organización, pero según el autor son fundamentales para establecer buenas relaciones humanas dentro de las empresas.

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

En esta investigación sobre recursos humanos y tiempo libre nos ocuparemos de una empresa, que en particular se esmera en cuidar cualquier aspecto que se refiera a su personal.

Esta empresa será el punto a desglosar en este último capítulo, y lo será porque tiene un cuidado tan especial en el personal que llenará los requisitos que nos damos para tener todo un personal capaz, honesto, trabajador y sobre todo respetuoso consigo mismo y con sus compañeros de trabajo.

La empresa de la cual hablamos es "Bimbo de Occidente", y donde se tocarán puntos muy importantes como los de esta investigación.

Se explicarán los puntos desde que entra una persona como supuesto empleado, hasta que recibe su puesto de trabajo, aclarando todos los pasos importantes por los que pasa éste antes de recibir su oportunidad ya en el puesto.

Las empresas "BIMBO" pretenden en sus objetivos varios aspectos que son muy importantes y que quisiera mencionar, por lo cual fue en cierta forma la empresa MODELO de la cual tomamos un conocimiento muy profundo de lo que es la em



presa, para dar un sentido más conciso y sobre todo real, - de lo que considero que debe ser una verdadera empresa que quiere seguir siendo una gran empresa y crecer más de lo -- que ha crecido.

Para la empresa el crecimiento no ha sido sólo por el trabajo y ya, sino que ha tomado en cuenta que todo este éxito que hasta la fecha ha obtenido se debe en un gran por centaje a la calidad de sus trabajadores y ejecutivos, que forman una organización que debería ser el ejemplo de muchas de las empresas mexicanas que tienen problemas de personal y de producción y de una altísima rotación de personal.

Como introducción considero que esta organización es completamente una organización que tiene un especial es- mero en reclutar un personal digno de la importancia que -- tiene esta empresa en la economía nacional.

Se podría decir sin errar, que BIMBO es una empresa que cuida tanto las características de sus candidatos, - como lo tiene en casi una igual intensidad con sus produc- tos, contando con que la empresa es una organización muy -- fuerte y que igualmente se sienten orgullosos todos sus in- tegrantes.

Vamos a suponer que nosotros somos una persona que llega a "BIMBO DE OCCIDENTE" a pedir empleo, lo primero se-

rá en el departamento de personal llenar una solicitud, la cual debe ser llenada a puño y letra, en la cual se toma en cuenta una aclaración muy importante, que se refiere específicamente que entre más sepa la empresa del solicitante más facilidad tendrá de colocarlo en el puesto que solicita, -- claro que según sus habilidades y conocimientos. La solicitud se describe a continuación.

#### SOLICITUD DE EMPLEO

Esta solicitud será llenada por la persona, se estudiará árdamente para conocer las cualidades que tiene el solicitante de X puesto, acto seguido se le dirá a la persona que se le llamará, y si suponemos que nos hablan, se le dará paso a una pequeña entrevista, que será la que confirme los aspectos que llenamos en la solicitud.

En esta entrevista, como lo dijimos, será el paso siguiente de la solicitud, pero tiene una importancia tal - que será uno de los pasos más importantes en los que un --- error puede llevar a no aceptar una solicitud, que en esta empresa no se toma como tal, sino como una persona; esta - primera entrevista será basada esencialmente en la solicitud y su informe será llenado por un entrevistador especializado en personal y sobre todo conocedor de las políticas y los requerimientos en puestos que verdaderamente se ocupan en la empresa.





## 9. DATOS GENERALES

¿COMO SUFO DEL TRABAJO? \_\_\_\_\_

¿POR QUE DESEA TRABAJAR EN ESTA EMPRESA? \_\_\_\_\_

¿ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR? SI  NO  RAZONES: \_\_\_\_\_

¿ESTARIA DISPUESTO A RADICAR EN OTRA CIUDAD? SI  NO  RAZONES: \_\_\_\_\_

¿TIENE PARIENTES EN ESTA EMPRESA? SI  No SIRVASE NOMBRARLOS: \_\_\_\_\_

¿QUIENES DE LOS QUE TRABAJAN AQUI LO CONOCEN? SIRVASE NOMBRARLOS: \_\_\_\_\_

¿TERMINO SU SERVICIO MILITAR? SI  NO  ¿EN QUE AÑO? \_\_\_\_\_ NUM. DE CARTILLA \_\_\_\_\_

¿ESTA INSCRITO EN EL SEGURO SOCIAL\* SI  NO  NUM. DE AFILIACION \_\_\_\_\_

¿EN QUE NEGOCIACION FUE INSCRITO LA ULTIMA VEZ? \_\_\_\_\_

¿ESTA INSCRITO EN EL REG. FED. DE CAUSANTES? SI  NO  NUM. DE REGISTRO \_\_\_\_\_

¿TIENE TARJETA DE SALUD? SI  NO  NUM. \_\_\_\_\_ FECHA RESPLO \_\_\_\_\_

A CONTINUACION SE LE PIDEN ALGUNAS REFERENCIAS Y LA HISTORIA DE SUS EMPLEOS ANTERIORES: MUCHO LE AGRADECEREMOS QUE LOS NOMBRES Y LOS DOMICILIOS SEAN CORRECTOS Y EXACTOS.

## 10. REFERENCIAS PERSONALES (QUE NO SEAN PARIENTES, NI PERSONAS CON LAS CUALES HAYA TRABAJADO)

NOMBRE	OCCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

## 11.-EMPLEOS ANTERIORES (EMPIECE CON EL ULTIMO)

NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DIRECCION		TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR USTED			NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIFICACION O INDEMNIZACION FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACION				

NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DIRECCION		TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR USTED			NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIFICACION O INDEMNIZACION FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACION				

NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DIRECCION		TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR USTED			NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIFICACION O INDEMNIZACION FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACION				

NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DIRECCION		TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR USTED			NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIFICACION O INDEMNIZACION FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACION				

NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DIRECCION		TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR USTED			NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIFICACION O INDEMNIZACION FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACION				

## 12.-OBSERVACIONES:

FECHA

FIRMA DEL SOLICITANTE

El informe será llenado por el entrevistador, el cual anotará el nombre del solicitante así como el puesto que aspira, ya sea que se decida o no aceptarlo, el entrevistador deberá anotar los datos sobresalientes, positivos y negativos, del candidato, así como sus aptitudes, ambiciones, potencialidad, experiencia, etc.

El entrevistador debe llenar tales puntos, así como también darle una calificación que considere que es la apropiada para el candidato, así como anotar fecha, el nombre del entrevistador y la firma de éste.

En las empresas "BIMBO" se le da mucha importancia a la entrevista primera, pues se conoce un poco más a fondo la manera de pensar del candidato, y también éste conoce -- cuáles son los lineamientos que persigue la empresa en su personal.

Un aspecto muy importante que debemos tomar en cuenta es que en tal empresa se toma tan en cuenta a los solicitantes como posibles nuevos compañeros, lo cual para la empresa ya es de suma importancia.

Después de la entrevista realizada por el entrevistador sigue el control de personal de nuevo ingreso, en el cual igualmente que los cuestionarios se tomarán datos como el nombre completo, puesto, el departamento.

En la primera parte de dicho control, será para -- control de selección, que será llevado exclusivamente por el departamento de selección, la segunda parte que se refiere a control de ingreso será exclusivo del departamento de trabajo.

#### HOJA DE CONTROL DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Pero antes de llegar al informe de entrevista, deberá llenar el candidato un informe de la primera entrevista, en el cual será asesorado por el entrevistador, en el cual se incluyen datos personales, sus documentaciones, estudios, así como trabajos anteriores, que para la empresa servirán de referencia a su persona.

Todas y cada una de las solicitudes serán expuestas tales en esta investigación.

Las encuestas y las entrevistas tienen un especial sentido en el departamento de personal, pues como se dijo anteriormente se conocerá ampliamente y minuciosamente características tales como actitud, cualidades del candidato, su sentido común, aspiraciones, y sobre todo en los muchos puntos a calificar, qué sentido le da a la vida, como también cómo cataloga su "yo mismo", siendo tal un punto muy importante para buscar una integridad y conocimiento propio del personal.



# CONTROL DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

61

P12-B

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE

PUESTO: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

## CONTROL DE SELECCION

E  
X  
C  
L  
E  
S  
E  
L  
E  
C  
I  
O  
N  
P  
A  
R  
T  
E

PRESELECCION _____		PRUEBA DE ESPECIALIDAD _____	
SOLICITUD _____		CUESTIONARIO DE VENTAS _____	
EXAMEN MEDICO _____		EXAMEN DE MANEJO _____	
ENTREVISTA JEFE DE PERSONAL _____		PRUEBA "AA" _____	
REFERENCIAS _____		PRUEBA "BB" _____	
BARSIT _____		OTROS _____	
HABILIDAD MENTAL _____		PRUEBA A BORDO LOS DIAS _____ Y _____	
OBSERVACIONES _____			
_____			

## CONTROL DE INGRESO

ACEPTÓ: \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_  
(NOMBRE)

DATOS QUE SE DEBERAN INFORMAR AL SOLICITANTE ADEMAS DE ANOTARSE EN ESTA SECCION:

NUMERO DE DEPARTAMENTO EN QUE COBRARA EL SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

SUELDO DIARIO \$ \_\_\_\_\_ HORARIO: \_\_\_\_\_

DIA DE DESCANSO \_\_\_\_\_ SITIO DE TRABAJO \_\_\_\_\_

EL PRIMER DIA DE TRABAJO SE PRESENTARA A LAS \_\_\_\_\_ HRS. CON EL SEÑOR:

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

RECHAZÓ: \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_  
(NOMBRE)

MOTIVOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SE LE DIO INDUCCION EL DIA \_\_\_\_\_

E  
X  
C  
L  
E  
S  
E  
L  
E  
C  
I  
O  
N  
P  
A  
R  
T  
E

INFORME DE PRIMERA ENTREVISTA

62

PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE _____	
DOMICILIO _____	COL. _____ Z. P. _____
POBLACION _____	TEL. _____
LUGAR DE NACIMIENTO _____	
EDAD _____	FECHA DE NACIMIENTO _____

EDO. CIVIL: (MARQUE CON UNA X)	ESTUDIOS	(GRADO MAXIMO)	PRIMARIA	<input type="checkbox"/>
SOLTERO <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA	1 2 3	C. C. H.	1 2 3
CASADO <input type="checkbox"/>				
U. LIBRE <input type="checkbox"/>	PREPARATORIA	1 2 3	VOCACIONAL	1 2 3
DIVORCIADO <input type="checkbox"/>	PROFESIONAL		OTROS	
VIUDO <input type="checkbox"/>				

DOCUMENTOS: (ANOTE NUMEROS)	CARTILLA	I. M. S. S.
	R. F. C.	TARJETA DE SALUD
	LICENCIA	PASA PORTE

TRABAJOS ANTERIORES

NOMBRE O CIA. _____	PUESTO _____	SUELDO _____
TIEMPO TRABAJANDO _____	MOTIVO DE SEPARACION _____	
NOMBRE O CIA. _____	PUESTO _____	SUELDO _____
TIEMPO TRABAJANDO _____	MOTIVO DE SEPARACION _____	
NOMBRE O CIA. _____	PUESTO _____	SUELDO _____
TIEMPO TRAJANDO _____	MOTIVO DE SEPARACION _____	

P-18-B

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

## INFORME DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO \_\_\_\_\_

PARA EL PUESTO DE \_\_\_\_\_

( Ya sea que se decida o no aceptarlo, el entrevistador debe anotar los datos sobresalientes, positivos y negativos del candidato. Ejemplo: Actitud, ambición, potencial, experiencia, etc.)

DATOS POSITIVOS:

DATOS NEGATIVOS:

EL CANDIDATO SE CONSIDERA

E	AN	N	R
---	----	---	---

FECHA:  
ENTREVISTADOR:  
FIRMA:

Cabe mencionar que este período de reclutamiento de personal es constante en el departamento, pero se pretende que sea una empresa de las cuales tengan una rotación de personal de los porcentajes más pequeños, y en cierta forma se ha logrado, pero los del departamento dicen que no del todo.

Otro aspecto muy importante es que se puede considerar que tal período de reclutamiento, es bastante largo y peculiar en muchas de las empresas que conozcamos, pues se llevan varias entrevistas así como llenado de formas en las cuales puede existir un error, lo que propiciaría que la información que se les da no es la que ellos esperan, en su veracidad.

Por tanto, si el candidato es colocado en su puesto, que es al que aspiraba si se puede, tomaría un período de tiempo de cuatro meses en el cual será objeto de observación, esto con el mismo propósito de constatar que es el trabajador idóneo.

En la empresa existen en todos los departamentos personas que se encargan de calificar a todos sus integrantes, con el fin de que siempre trabajen a un alto porcentaje de efectividad, en puntos posteriores se explicarán más ampliamente.

Ya que el candidato está en su puesto, se realizan

varias juntas que son muy importantes, tales como: al ini -  
cio o al primer día de que ocupa el puesto el candidato se  
realiza una especie de reunión de trabajo que no viene siendo  
otra cosa que la junta de varios empleados ya establecidos  
en la empresa, con la ayuda de un supervisor del departamento  
de personal, y lo que se quiere lograr es que en --  
primera instancia el nuevo integrante de la empresa logre -  
adquirir una confianza en su persona y se desplaye en las -  
cuestiones que ahí se traten.

Lo que se quiere lograr con estas juntas es presentar  
una parte de la empresa, para que adquieran primero en  
poca magnitud, una confianza en los primeros "compañeros" -  
que se logran en éstas, después se trata de que se familiarice  
no sólo con los primeros compañeros, sino con toda la  
organización.

Estas juntas vienen a complementar una "bienvenida"  
que se les da a todos los nuevos hermanos, que parece mentira  
pero esto es lo que se quiere en la empresa, que todos -  
se vean como hermanos y lo están logrando porque así es el  
trato y la impresión que se lleva una persona que es ajena  
a la empresa.

Después de que se han realizado estas juntas, se -  
realizan otras que son de suma importancia para la empresa  
y no se diga para el nuevo empleado, éstas son juntas en las

que se tratan puntos como los que se refieren a lo que es el seguro social para el trabajador, y como lo decíamos antes, esta empresa no sólo se preocupa de que la conozcan -- tal cual es, sino también que conozcan todos los beneficios a que son acreedores al estar dentro de la organización, y que deben de exigir con todo su derecho, este aspecto, que en muchas empresas no se les da la debida importancia, ésta sí se lo da, pues el trabajador debe de conocer no sólo sus beneficios, sino todo lo que rodea a la empresa, y conociendo ésta, él se sentirá que está en el lugar idóneo de trabajo, y sabiéndose conocedor de estos aspectos se sentirá que es tomado tan en cuenta que será motivado como un miembro importante, que es lo que verdaderamente quiere lograr la empresa.

Vamos a suponer que nosotros somos una persona que llega a ésta empresa a pedir trabajo:

Uno de los primeros pasos es ir al departamento de personal, donde nos dirán los requisitos que necesitamos -- llenar para aspirar al empleo, seguidamente nos darán una solicitud, la que tenemos que llenar a puño y letra, en la que constan puntos muy importantes y generales que nos darán a conocer un poco la vida del solicitante, éstos son:

Datos personales:

Nombre y apellidos, domicilio, colonia, población,

zona postal, estado, fecha de nacimiento, edad en años cumplidos, estatura, peso, si es casado, soltero, viudo, divorciado o está viviendo en unión libre, y desde cuándo vive - así, si fuese cualquiera de los puntos anteriores, si está casado desde qué fecha y si lo es por el civil o por la --- iglesia, o si está por las dos.

Datos familiares:

En este punto se les pide el nombre de cada uno de los integrantes de la familia, la edad de los mismos, parentescos en padre y madre, dónde trabaja, los integrantes de la misma, domicilio.

Estudios:

Años que ha estudiado y cuáles son esos años, así como nombre de la escuela en la que ha cursado, los años en que ha estado en ésta, un promedio de calificaciones y qué grado o título ha alcanzado.

Condición física:

Este asunto se relaciona con la salud, el padecimiento de alguna enfermedad grave o contagiosa, aparte de las de la infancia, si ha sido operado, así como si es afecto a las bebidas alcohólicas.

**Aficiones:**

Este se refiere específicamente a las diversiones o a las distracciones a que se está acostumbrado.

**Actividades sociales:**

A qué asociación cultural, política, sindical, religiosa o club pertenece o alguna vez ha pertenecido.

**Conocimiento y experiencias:**

Se les pregunta qué clase de otros estudios tiene y cuáles son éstos, como también si es afecto a leer revistas y cuáles son, si piensa realizar ciertos estudios en algo.

**Manejo de vehículos:**

Lo esencial, si tiene licencia, de qué estado, fecha del último resello, como también qué clase de vehículos ha conducido y durante qué tiempo, si ha tenido accidentes, etc.

**Datos generales:**

En este punto se refiere a datos de la persona can-  
didata como: cómo supo del trabajo, qué motivos tiene para



trabajar en esta empresa, si estaría dispuesto a salir fuera de la ciudad y si no lo estaría, si estaría dispuesto a radicar en otra ciudad, etc.

También se le piden algunas referencias de sus últimos trabajos, como referencias personales.

En la parte última del machote (que aparecerá tal cual es) vienen las observaciones que serán llenadas por -- los entrevistadores, como la fecha y la firma del candidato.

Suponiéndose que un candidato es ya aceptado, a éste se le hacen bienvenidas, que también ya se había hablado, pero a lo que quiero referirme es que les dan las capacitaciones que considera la empresa que debe conocer todo candidato que será aprobado como empleado en los siguientes cuatro meses, y en estas juntas que se habían hablado, se requiere por la empresa la presencia de las personas que -- les confieren las responsabilidades de tales organizaciones que tienen que estar presentes.

Estas organizaciones son, por ejemplo: el Instituto Mexicano del Seguro Social, el INFONAVIT, el Sindicato, etc.

Después de las citadas conferencias, vendrán otras que son más importantes, y en éstas intervienen las perso -

nas responsables de los puestos más altos de la empresa, es to es algo que no se presenta con frecuencia en las organizaciones mexicanas, pero así sucede, pues aquí la bienvenida no es de los puestos inferiores sino que es de todos, y lo hacen para ponerse a las órdenes en lo que sea, sean problemas con compañeros, laborales, personales, y hasta problemas familiares que es un aspecto de los muchos que le interesan a la organización.

El departamento de personal lo guiará en cuanto a lo referente a su labor o trabajo, indicándole exactamente cuál es su puesto dentro del organigrama gerencial, de qué personas depende en la autoridad, quiénes dependerán de él, etc., pero también se le da información escrita que él deberá estudiar.

Después él solo se irá acoplando a su puesto, y -- con la ayuda de sus compañeros más pronto lo logrará.

Pero también se debe de considerar que al ya ocupante del puesto se le entregan folletos en los que tratan las políticas de la organización, así como las reglas que se deben seguir en el trabajo, en el cual se menciona la forma en que piensa o la filosofía que sigue la empresa.

El conocimiento complementario no sólo se dará en juntas, sino también con la marcha de su labor.

Es muy importante hacer mención que en la empresa citada que es "BIMBO" de Occidente, se les da una educación de muchas ramas culturales que beneficien a los empleados, como por ejemplo mencionaremos algunas:

- Se les entrega un folleto que se le llama de -- "bienvenido", que se les da a la hora en que son aceptados en la organización, trata la historia de la empresa.

- Otro es el que se llama "Nuestra revista BIMBO" que en ésta se tratan puntos muy variados en diferentes actividades que se realizan en la empresa (se hablará más pro fundamente en siguientes puntos).

- Existe otro tipo de revistas mensuales, las cu les tratan aspectos que son de cultura general, además que hacen pensar en muchos aspectos que para muchos no serán de trascendencia pero que siempre lo serán, cabe mencionar también que cada revista trata puntos diferentes, por mencionar unos, sus títulos son: "¿Soy libre o no?, ¿Te interesa ser excelente?, ¿Qué nos pasó?, ¿Cómo vamos a salir del hoyo?, y usted, ¿Quién es? Estas son algunas de las revistas y sus títulos que creemos que ayudan a todos.

- Existe otro tipo de revistas que tratan exclusivamente el cómo nos podemos beneficiar teniendo un alto porcentaje de cualidades positivas, y no sólo ayudarnos noso -

tros como empleados, sino ayudar a nuestra empresa y a nuestros seres queridos como a nuestros semejantes.

A continuación haremos mención de aspectos importantes que contienen las revistas, sólo tomaremos una para no ser extensos, pues en sí lo que se pretende es sólo que se tome la idea que tiene dicha empresa de lo que es "Administrar los recursos humanos y el tiempo libre".

"Nuestra revista BIMBO".- Esta revista trata puntos del departamento de personal así como de todos los restantes, en la revista la portada la hacen con referencia a un aspecto importante que haya sucedido en la empresa, y que tenga trascendencia, después el director general hace una pequeña editorial sobre aspectos que suceden en el país que nos estén robando el pensamiento.

Otro de los puntos que trata la revista es, como el de "orden, limpieza y seguridad en el departamento de -- producción". En esta parte tratan problemas, por ejemplo de otro departamento, pero en el que nos referimos, que es el de producción, y éste realiza en la revista una evaluación de una relación que se lleva para llevar el control de orden, limpieza y seguridad en dicho departamento, y se califican los departamentos o partes del departamento que son: plataformas, maquinaria de pan, horno de pan, envoltura de pan, maquinaria de bollos, envoltura de bollos, tostado, --

donas, bimbuuelos, tortillas, sanidad, mantenimiento, etc.

Las partes del departamento antes mencionado se calificarán con puntos según el reglamento de seguridad, limpieza y orden, que los puntos que da la empresa a calificar son: personal con pelo largo, personal con uniforme sucio, pan en el piso, harina en el piso, bultos y cajas en el piso, materia prima fuera de su lugar, limpieza de equipo, -- uso adecuado del aire, acomodo de carros, orden en el área, limpieza de baños, limpieza de manos, cochambre de tiempo, obstrucción de extinguidores, coladeras tapadas, ritmos adecuados, alambres sueltos como cajas de corriente abiertas, etc., éstos son unos pocos de los aspectos que cuida la empresa en el bienestar de su personal, equipo, así como igualmente de sus productos. A estas partes del reglamento que mencionamos anteriormente se les dan ciertos puntos, según vean los supervisores del departamento que sea el que va -- lgen, y esos puntos se les darán a las partes de dicho departamento, y que mencionaremos antes que los del reglamento.

Después los mismos supervisores calificarán y da -- rán los totales, y al área del departamento que gane se le darán premios, así como el reconocimiento de toda la organización, y esos resultados aparecerán en las revistas mensuales.

Otro de los aspectos que aparece en la revista, és,

como el mejorar algún programa o sistema que se lleve en -- cualquier área de la organización, así como aspectos del reglamento más amplios, clases de alguna de las labores importantes que se realizan constantemente en la empresa y sus - objetivos, otro y muy importante es que aparecen capacita-ciones y mejoramientos de algún departamento, normas bási-cas de seguridad, adiestramientos que proporciona la organi-zación, aparece también constantemente noticias de cómo le está yendo a la empresa en ventas, unidades perdidas y en - sí en su objetivo primario que es vender, aparecen pasatiempos, chistes, convivencias deportivas, recreamientos que -- realiza la empresa fuera de las ciudades y de los lugares - de trabajo para que los empleados razonen un poco de lo que son, así como de aprovechar al empleado y que se conozca él mismo y a los que quiere, también vienen aspectos como de - sociales, que tratan y publican las últimas noticias de lo que es la sociedad "BIMBO", y que así lo quiere ver la em-presa, pues su objetivo principal del departamento de personal es lograr una familia, y para la empresa por ende, y en esas nctas de sociales vienen bodas, cumpleaños, fiestas de la empresa, etc.

La empresa llena un punto muy importante que es de administrar los recursos humanos, que es un objetivo prima-rio para la misma.

Esta organización tiene como base y objetivo el --

mantener un personal que esté a la altura de las circunstancias que requiere la empresa, y por lo tanto trata de tener un personal capaz, voluntarioso, trabajador, educado, salu-  
dable y sobre todo que forme y siga formando una familia --  
tan importante como lo es la de la empresa.

La empresa considera que los logros o triunfos que ha obtenido, no son sólo a la producción, o a la grandeza de la empresa, ni a los productos que fabrica, sino se re-  
fieren a que sus triunfos se deben a la grandeza de su gente, o sea al personal o "familia" (como lo llaman) que trabaja y que forman, donde todos producen por sus propios beneficios, y no sólo por los de la empresa, aquí en la organización se considera que la empresa es su gente y no su --  
equipo, ni edificio, ni su nombre.

Esta empresa es de las pocas que realizan tantos --  
beneficios a su gente, y más delante diremos también cómo --  
benefician a los familiares de su gente, como también cómo --  
participan los seres queridos de los trabajadores.

En las publicaciones que realiza la empresa, como lo mencionamos, son puntos que para ellos son de vital im-  
portancia, pues es una educación extra, y por cierto muy --  
buena.

Existe otro tipo de servicios que se realizan, co-

mo lo son las de concursos, estos concursos generalmente -- son de producción o de otro departamento, pero casi siempre del primero y éstos se refieren al apoyo de que pueden brindar los familiares al papá, al hermano, o al pariente simplemente que labora en la empresa. Este apoyo puede ser psicológico, puede ser la presencia del familiar en las instalaciones o con las respuestas a los requisitos que se requieren para dicho concurso, como apoyo expresivo, de ánimo, porra para meter ganas en el trabajo. En estos concursos existen premios no sólo para los trabajadores, sino también para los familiares que los apoyan, según el concurso.

En estos puntos nos podemos dar cuenta que en la empresa no sólo cuenta el empleado, sino también es importante su familia, a la cual se le toma muy en cuenta.

Un aspecto que tenemos que recalcar, es que los folletos y las revistas informativas, no sólo sirven a los trabajadores, sino también les pueden servir a cualquier tipo de persona, pues como se dijo anteriormente tocan puntos de cultura general y que cualquier otra persona aunque no sea trabajador, les sirven para su desarrollo personal.

Ya hemos tocado varios puntos que son muy importantes en la compañía, pero no hemos hablado del trato que existe con los empleados y ejecutivos de toda la empresa, sin hablar específicamente de un departamento, porque este



tema es realmente el objetivo de todos los puntos que hemos dicho que se refieren al trato en la gerencia. Existe un - trato realmente bonito, de cordialidad, de educación, compa ñerismo, de apoyo incondicional, o sea que nadie se puede - sentir solo, y si se sintiera así sería porque es de las -- personas que les gusta sentirse solas, o que ellas todo lo hacen, y trabajadores con estas condiciones realmente a la empresa no le interesan en su compañía.

La empresa gusta de hacer festejos a sus empleados ya sea en cumpleaños de alguno de ellos, como también reali zan festejos en días de fiesta, como lo son en Navidad o en Año Nuevo, en estos días la empresa realiza fiestas en gran de en las que participan los empleados y los familiares de - éstos, se considera a los familiares porque constituyen un sitio importante en la realización de los trabajadores en - su trabajo y porque para BIMBO son parte de su empresa.

## CONCLUSIONES

Todo lo anterior que hemos mencionado nos lleva a concluir que esta empresa BIMBO, es una de las empresas que tienen una organización digna de mencionarse, y sobre todo de que las empresas que forman nuestra comunidad y nuestro país, traten de imitarla, pues como lo hemos dicho es de -- las empresas que como todas tienen fallas, pero éstas son -- leves y las mejoran o se sobreponen de ellas, tan es así -- que como podemos ver, esta empresa ha crecido bastante y se -- guirá creciendo, pues es ésta la mística que siempre quie -- ren seguir, y si hemos de imitar lo bueno que existe fuera de nuestras fronteras, por qué no hemos de imitar a empre -- sas nuestras que están logrando el desarrollo organizacio -- nal tan completo, en base a su personal, que en sí es la ba -- se de cualquier desarrollo empresarial.

Dejémonos de métodos antiguos e inoperantes hoy en día, pues las empresas deben crecer para que nuestro país -- también crezca, debemos seguir lo bueno en todos sus aspec -- tos y nos daremos cuenta de que todo es más fácil.

Aquí, en nuestra investigación hemos tocado varios puntos, pero no todos los que son en la empresa, analizamos de manera muy somera lo que realmente es la compañía BIMBO, pero es realmente mucho más lo que es la empresa, y si lo --

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

tocamos así es por dar una semblanza de los puntos que en la investigación requerimos para mejorar la necesidad de -- una buena "ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DEL TIEMPO LIBRE" con la implantación de un caso, con el fin de dar nos cuenta de que realmente se puede lograr nuestra investigación.

## IMPORTANCIA

La importancia de esta investigación es tratar de ayudar con estos conceptos a los empresarios y gerentes, -- dándonos cuenta de que siendo como una "familia", la empresa trabajará mucho mejor.

Sólo basta con un ejemplo, como el de una balsa, -- que para que avance debemos tener fijo el objetivo, teniendo que remar todos juntos hacia un mismo lado o sentido, a tiempos sincronizados y el avance será mucho más efectivo . Tratando de suponer que la balsa es la empresa, nos daremos cuenta de que con el buen apoyo de los demás logramos nuestros objetivos más rápida y eficazmente.

## TRASCENDENCIA

Si se tomasen en cuenta los puntos de esta investigación su trascendencia vendría sola, pero lo primero es -- que los empresarios o dirigentes de las empresas u organiza

ciones se concienticen de que en tal organización es de vi tal importancia su personal, y qué mejor que estemos en gran armonía, con objetivos y metas iguales, tratando de lograr el mayor porcentaje de efectividad y convivencia.

Siendo de esta forma los obstáculos serán genera - les de la organización y, como el ejemplo de la balsa, concluimos que con la mejor ayuda de todos en la empresa logra remos salvar tales obstáculos con mayor facilidad y menos - tiempo perdido.

Si seguimos los puntos de nuestra investigación, - que no es perfecta, pero tratando de analizar y concienti - zar a dirigentes y empresarios y apoyándonos de tales pun - tos, los avances y frutos vendrán por sí solos.

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

1. Tratado de Psicología Empresarial Tomo I.  
B.H. Gilmer (Relaciones Humanas).  
Ediciones Martínez Roca, S.A.  
Barcelona.
2. Tratado de Psicología Empresarial Tomo II.  
B.H. Gilmer (Relaciones Humanas).  
Ediciones Martínez Roca, S.A.  
Barcelona.
3. El Proceso de la Comunicación.  
(Introducción a la Teoría Práctica).  
D.K. Berlo.  
Editorial "El Ateneo".  
Buenos Aires, Argentina.
4. Administración de Recursos Humanos.  
Fernando Arias Galicia.  
México.
5. Administración de Personal.  
Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr.  
Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.  
México.

6. "Lo que no enseñan en la Facultad de Negocios de Harvard"

John H. Mackormack.

México.