

301802
2
207



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Con Estudios Incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"INTEGRACION DE PERSONAL EN LA
COMPAÑIA MEXICANA DE AVIACION
S. A. DE C. V."

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ESTHER BECERRIL HERRERA

FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1988



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

	Pág.
INTRODUCCION	1
Capítulo I.- Antecedentes	3
1).- Antecedentes de la Aviación Comercial en Mé xico	3
2).- Compañía Mexicana de Aviación, S. A.	4
3).- Aeroméxico, S. A.	12
Capítulo II.- Integración de los Recursos Humanos	18
1).- Principales Fuentes de Reclutamiento	19
1.1) Fuentes de Abastecimiento de Personal.	20
a).- Fuentes Internas	20
b).- Fuentes Externas	21
2).- Proceso de Selección de Personal	22
3).- Proceso de Contratación	24
4).- Proceso de Inducción	33
4.1) Inducción Teórica	34
4.2) Inducción Práctica	35
4.3) Introducción al puesto	39
5).- Areas de Intervención en el departamento de Integración de Personal de "Mexicana de - - Aviación"	39

Capítulo III.- Sistema de Sueldos y Salarios	42
1).- Introducción y Definiciones	42
2).- Sistema Salarial Establecido	49
<u>Prestaciones y Beneficios</u>	
1).- Conceptos y Definiciones	51
2).- Clasificación de las Prestaciones	52
Capítulo IV.- Capacitación y Desarrollo de Personal	56
1).- Antecedentes	56
2).- Necesidades de Capacitación	60
3).- Programas de Capacitación	63
Caso Práctico.- Evaluación del Departamento de Recursos Humanos de la Cía. Mexicana de Aviación"	
1).- Introducción	74
2).- Hipótesis	75
3).- Universo	75
4).- Muestra	75
5).- Cuestionario	75
6).- Tabulación (objetivos, Resultados y Análisis	78
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS :	
Gráfica 1	96
Gráfica 2	97

INTRODUCCION

Este seminario de investigación pretende hablar sobre la Integración de los Recursos Humanos en el área de la Aviación Comercial en México, específicamente en la Compañía Mexicana de Aviación, S. A.

Este tema es de gran importancia dentro de la administración, pues abarca desde el Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción de Personal; todo un proceso de Inducción, y he aquí su importancia ya que de esto depende que la empresa tenga personal calificado o no, pues esta área se encarga de las entrevistas al personal y de aprobar a una persona para ocupar un puesto determinado.

En este seminario, se pretende conocer el proceso de Integración de Personal de la compañía antes mencionada, y hacer una crítica desde el punto de vista del administrador de empresas, ésta, puede ser positiva o negativa según los resultados obtenidos en el estudio que se realizará.

Se hablará también del sistema de sueldos y salarios, prestaciones y beneficios, y los programas de capacitación y desarrollo que ofrece la compañía para sus empleados.

El problema que se plantea para el desarrollo de un caso práctico es el siguiente:

En el departamento de reservaciones de "Mexicana de Aviación,

se han recibido quejas de los empleados con respecto a la falta de integración de personal que existe en dicho departamento, por lo cual realizaré un caso práctico para comprobar dichas quejas y de esta manera analizar el problema. Según los resultados obtenidos, haré un reporte al departamento de Recursos Humanos, para que éste trabaje al respecto y se pueda dar una solución favorable al problema mencionado. Así mismo es una buena oportunidad para evaluar al departamento de Recursos Humanos ante una situación como esta.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1).- Antecedentes de la Aviación Comercial en México.

México no puede evadirse al avance y al igual que todo el mundo, aquí también despertó interés la aviación desde sus comienzos.

En 1867, Tranquilino Alemán ascendió en globo en Morelia, Mich.

En 1972, Carlos Antonio Obregón se lanza en planeador de una torre de la Catedral.

En 1883, En San Miguel de Allende, Don Joaquín de la Cantoya y Rico, inicia su ascensión en globo arostático y lo continua hasta 1914.

En 1903 repercuten en México los éxitos de los Hermanos Wright y los Hermanos Aldasoro construyen el primer avión de motor de explosión.

En 1910, el 8 de enero, en los llanos de Balbuena, en un biplano Voisin, Don Alberto Braniff realizó el primer vuelo con un avión de propulsión propia y control de dirección voluntaria, con el que recorrió todo el campo, medio kilómetro a veinte metros de altura.

En 1911, el 30 de diciembre, Martín Mendía voló por primera vez sobre la Ciudad de México.

En 1912, Lebrija en un Duper Dussin, realiza un simulacro de bombardeo sobre la Ciudad de México.

En ese mismo año, se inicia en México la construcción de aviones Duper Dussin.

En 1913, Lebrija vuela a mil metros de altura en las proximidades de la Ciudad de México y en 1921, el 12 de julio, bajo el nombre de COMPANIA MEXICANA DE TRANSPORTACION AEREA, nace COMPAÑIA MEXICANA DE AVIACION, la aerolínea más antigua de América del Norte y cuarta en el mundo.

2).- Compañía Mexicana de Aviación, S. A.

Durante muchos años se pensó que la Compañía Mexicana de Aviación había sido fundada en el año de 1924 debido a que en ese año hubo una reestructuración de la línea aérea que modificó las escrituras constitutivas. Sin embargo, se acaba de descubrir evidencia irrefutable de que la empresa en realidad fue fundada tres años antes, precisamente el martes 12 de julio de 1921, bajo el nombre de "Compañía Mexicana de Transportación Aérea". Esto convierte a "Mexicana de Aviación" en la aerolínea más antigua de América del Norte y la cuarta en el mundo, después de K.L.M. Avianca y Qantas.

La Compañía Mexicana de Transportación Aérea, fundada por los señores Harry J. Lawson y L.A. Winship en 1921, estuvo operando un servicio aéreo regular de pasajeros, correo y express, así como exhibiciones-

aéreas y vuelos cortos de placer con dos aviones "Lincoln Standard".

El 20 de agosto de 1924, el Sr. George Rhill, de Tampico, adquirió un interés mayoritario en la empresa y ofreció a las compañías petroleras un servicio de transporte de sus nóminas, dejando caer desde el aire, con los mismos aviones "Lincoln Standard", Bolsas de lona con monedas de oro en los campos de los trabajadores. Para el efecto, se cambió la razón social a la de "Compañía Mexicana de Aviación, S. A. pero con el mismo personal y equipo de vuelo de la Compañía Mexicana de Transportación Aérea.

Poco después, todavía en los años veintes, comenzó la expansión, los viejos Lincoln, fueron reemplazados por Fairchild, los cuales ofrecían "el lujo" de una cabina cerrada para cuatro pasajeros, y que desarrollaban "la increíble velocidad" de crucero, para aquel entonces de ciento sesenta kilómetros por hora.

El primer vuelo de itinerario, Tampico - Tuxpan, fue extendido el 15 de abril de 1928, llevando consigo pasajeros y correo en la ruta de Tuxpan y Tampico hasta la Ciudad de México.

Con pasos agigantados y las peripecias de sus primeros años, la empresa adquirió los aviones Trimotores Ford con una capacidad de trece pasajeros y de esta manera se incorporó a la transportación aérea "masiva" de esos días.

Una segunda ruta, México - Veracruz - Mérida, vía Villahermosa, Cd. del Carmen y Campeche, fue abierta el 15 de octubre de 1928.

La primera ruta internacional en Norte América México - Tampico- Brownsville, fué inaugurada el 10 de marzo de 1929, con un Trimotor-Ford, piloteado por Charles Lindbergh y el 2 de septiembre, se extendieron hacia el sur las rutas de "Mexicana", para unir éstas con los servicios de Pan American en Centroamérica, por la vía de Veracruz y Tapachula.

Para el 31 de marzo de 1930, la flota había crecido a diecinueve aviones, de los cuales cinco eran Trimotores Ford.

En septiembre de 1934, un avión Lockheed Electra para diez pasajeros, inauguró un servicio bisemanal uniendo la Ciudad de México y -- los Angeles, Cal. y en el año siguiente el 13 de diciembre de 1935, las operaciones de Aerovías Centrales fueron absorbidas por la empresa.

Los Boeing 247 fueron introducidos en el año de 1936 permitiendo que el servicio a los Angeles se implantara en una frecuencia diaria, con el vuelo de regreso por la noche. En el año siguiente se adquirieron cinco Douglas DC-2 y en 1938 cuatro DC-3.

El 24 de septiembre de 1941, se inauguró el servicio México- - Nuevo Laredo y en octubre de 1942 la ruta a Mérida fué extendida hasta - la Habana, Cuba, la extensión de esta ruta coincidió con el retiro de la

flota de "Mexicana" de los Trimotores Ford.

El 23 de abril y el 16 de junio de 1943 el gobierno mexicano otorgó concesiones permanentes, para cubrir las rutas México, D. F. - Oaxaca - Tuxtla Gutiérrez - Tapachula y México, D. F. - Monterrey - Nuevo Laredo respectivamente.

En diciembre de 1944, la empresa fué recapitalizada, aumentando su capital a doce millones y medio de pesos. Al año siguiente se inauguró el servicio de Veracruz y Monterrey.

"Méxicana" introdujo su primer equipo cuatrimotor en el año de 1946. Habiendo adquirido tres Douglas DC-4, el primero de los cuales fué bautizado con una botella de Champagne, por la entonces primera dama Doña Soledad Orozco de Avila Camacho, en una ceremonia efectuada el 6 de julio.

En marzo de 1946, las acciones que entonces estaban en poder de Pan American, fueron reducidas del 45 al 41% como resultado de las nuevas leyes mexicanas. La división de carga de la empresa fue formada el 14 de julio de 1949, y el 6 de noviembre otro adelanto fue alcanzado con la entrega en la Ciudad de México del primero de tres Douglas DC-6 ordenados por "Mexicana".

En 1955 el capitán de la empresa sobrepasa a los sesenta millones de pesos, habiendo absorbido las ^{de}operaciones de la compañía Transpor

tes Aéreos de Jalisco, la cual volaba de Guadalajara a Puerto Vallarta --
vía Mascota y Talpa.

La entrega del primero de los cuatro Douglas DC-7 fué hecha -
en febrero de 1957 pero, al igual que el Douglas DC-6 B, permanecieron
en servicio solamente un año, con el fin de estandarizar el equipo de --
vuelo.

En mayo de 1957, poco después de firmar el convenio bilateral-
aéreo con los Estados Unidos, "Mexicana" recibió permisos para operar -
las rutas de México a Chicago, San Antonio y los Angeles. Con equipo --
DC-6 se inauguró la ruta México-Monterrey - San Antonio el 10 de sep- --
tiembre, y el servicio sin escala a Chicago empezó a operar el 15 de oc-
tubre.

A partir del 10. de Septiembre de 1959, la compañía empezó a-
ser conocida como "Mexicana" y los planes para adquirir equipo de Jet --
fructificaron el 27 de octubre de 1959, cuando la De Havilland recibió -
una orden por tres Comet IV-C, el primero de los cuales se introdujo en-
servicio regular en la ruta México - Los Angeles sin escalas, el 4 de ju-
lio de 1960. Fué éste el primer vuelo de itinerario de un Jet Comercial
con matrícula mexicana en el mundo. El servicio con Comet sin escalas -
entre México y San Antonio se inauguró el 10. de noviembre, y a Dallas-
con el mismo tipo de avión el 5 de abril de 1961.

Para entonces siguió un período en el cual el aumento de gas--
tos y problemas laborales habían conducido a la empresa al borde de la -

bancarrota, y en el año de 1967, el Ing. Crescencio Ballesteros, adquirió las acciones que todavía estaban en poder de Pan American, un 35% en total, y empezó con esto un proceso de reorganización, bajo la administración del Sr. Manuel Sosa de la Vega. Tres Boeing 727-100 fueron ordenados a la fábrica, los cuales fueron recibidos un poco después con una configuración en clase única con servicio de primera, lo cual ayudó a que el total de pasajeros manejados por la aerolínea en 1967 aumentara a más de trescientos ochenta y seis mil. Desde entonces la flota de vuelo de la compañía se ha estandarizado a dos modelos del Boeing 727. Con la entrega del Boeing 727-200 avanzado, el total de pasajeros en el año de 1979 llegó a seis millones doscientos siete mil cuatrocientos trece, -- rompiendo todos los records de transportación en América Latina, y ayudando con ello a una fuerte recuperación de la aerolínea.

El entrenamiento del personal de tierra, pilotos y sobrecargos, así como el mantenimiento de los Boeing 727 se efectúa en las instalaciones propias de la empresa, donde se tiene la base de mantenimiento más grande de Latinoamérica, que cuenta con su propio simulador de vuelo así como una maqueta a escala natural de un Boeing 727.

Entrando a un segundo cincuentenario de operación ininterrumpida, "Mexicana" presenta la imagen vigorosa de una compañía en plena expansión con una red de rutas domésticas cubriendo las siguientes ciudades México, D.F., Guadalajara, Puerto Vallarta, Mazatlán, Hermosillo, Mexicali, Nuevo Laredo, Monterrey, Tampico, Veracruz, Minatitlán, Villahermosa, Mérida, Cancún, Cozumel, Tuxtla Gutiérrez, Oaxaca, Acapulco, Ixtapa-Zihuatanejo, Los Cabos, Tijuana, La Paz, Cd. del Carmen y Chihuahua, en --

cuanto a los servicios internacionales cubre: Los Angeles, Denver, Ja-
llas, San Francisco, Chicago, Miami, San Antonio, Seattle y Philadelphia
en Estados Unidos; San Juan Puerto Rico y la Habana en el Caribe, Guate-
mala en Centroamérica y San José Costa Rica.

En los planes de "Mexicana" está cubrir las siguientes rutas: -
Acapulco-Los Angeles, México-Atlanta, México-Baltimore/Washington, México
Chicago-Toronto, México-San José Costa Rica - Panamá, Mexicali - Los An-
geles, Dallas-Cancún, Chicago-Monterrey, Guadalajara-Chicago, México-Tam-
pa, México-Minneapolis/St. Paul, Monterrey-Cancún, Guadalajara-Cancún - -
Mérida-Gatemala, Cancún-Mérida y Chihuahua-Dallas, También "Mexicana" po-
see los derechos para volar a Lima - Quito, Guayaquil, El Salvador y Lon-
dres.

En 1921, el número de pilotos y empleados de la empresa po- --
dían contarse con los dedos de las manos. En la actualidad trabajan en
"Mexicana" varios miles de empleados y de los ciento cincuenta y ocho ki-
lómetros de la ruta con que inició sus operaciones entre Tampico y Tuxpan,
el sistema se ha convertido en la red que cubre más de ciento quince mil-
seiscientos setenta y siete kilómetros.

Durante el año de 1921, los aviones de la empresa volaron un to-
tal de ciento noventa y cinco mil seiscientos kilómetros, actualmente los
Jets de "Mexicana" cubren una distancia mucho mayor en tan solo un día de
operación: doscientos treinta y un mil trescientos cincuenta y cuatro ki-
lómetros. De igual manera, en 1921, la compañía transportó un total de -

un mil doscientos cuarenta y ocho pasajeros, suma que los Jets de "Mexicana" transportan hoy en día, en menos de sesenta minutos.

Mexicana de Aviación, habiendo sido la primera empresa de transporte aéreo en México y Norteamérica, sigue siendo la primera en servicio y en muchos otros aspectos tales como:

- La primera en transportar pasajeros (1921)
- Transportar correo. (1928)
- Transportar express y carga aérea. (1928)
- Construcción de modernos aeropuertos en México.
- Mantenimiento parcial y general de aviones.
- Entrenamiento de pilotos comerciales.
- Entrenamiento de sobrecargos.
- En Jet en México
- Jets Boeing 727 en Latinoamérica.
- Número de pasajeros transportados en México y Latinoamérica.

En 1979, la empresa realizó su primer pedido para contar con equipo Jet de cabina ancha, siendo el Douglas DC-20-15, el escogido por la compañía. Cabe hacer notar que dicho avión fué especialmente diseñado por la McDonnell Douglas para "Mexicana" y ya en 1980 "Mexicana" cuenta con una flota de cuarenta Jets Boeing 727 de los cuales trece son 727-100 para ciento dieciseis pasajeros y veintisiete 727 - 200 A para ciento cincuenta y cinco pasajeros, amén de haber sido ordenados en la fábrica, diez y ocho aparatos similares, haciendo con ello, la flota más gran

de de su clase en el mundo, exceptuando los Estados Unidos.

3).- Aeroméxico, S. A.

La historia de Aeroméxico, S. A. especialmente en la última década, ha sido de mucha importancia para el desarrollo de nuestra Patria.

La empresa que iniciara sus operaciones en 1934 bajo un permiso experimental para cubrir la ruta entre la capital de la República y Acapulco, con un avión monomotor de seis plazas, fué creciendo paulatinamente, hasta mecanizarse totalmente su capital en el año de 1957 y obtener ese mismo año, su primera ruta internacional entre las ciudades de México y Nueva York, adquiriendo para servir dicha ruta, los primeros --aviones con motores de turbina que tuvo la Aviación Mexicana, que fueron los Britania 302, con una velocidad crucero de seiscientos cincuenta kilómetros por hora, y una capacidad de noventa y dos pasajeros.

En el año de 1959, el gobierno federal precedido por el Lic.-- Adolfo López Mateos, decidió la conveniencia de adquirir una empresa de aerotransporte que sirviera para implantar las políticas, sobre la materia que más conviniera a los intereses de México y fué así, como a partir del 28 de julio de 1959 Aeronaves de México, pasó a formar parte del patrimonio del pueblo mexicano, convirtiéndose en la compañía nacional.

No terminaba aún el año al que se hace alusión en el párrafo anterior cuando la nueva administración, enfrentando una difícil situa--

ción económica, había sustituido a los empleados extranjeros por técnicos mexicanos, iniciando las tareas de capacitar al personal, de uniformar al equipo de vuelo, de elevar la capacidad del servicio y de mejorar en general, la imagen ante los usuarios, obteniéndose al finalizar el corto lapso, las siguientes cifras correspondientes a 1959.

La red de rutas de la compañía, tenía una extensión de trece mil trescientos sesenta y cinco kilómetros, se proporcionaba comunicación aérea a veintitres poblaciones y se había transportado cuatrocientos dieciséis mil quinientos pasajeros que representaban trescientos noventa y dos millones cuatrocientos ochenta y tres mil doscientos sesenta pasajeros-kilómetros volados.

El número total de empleados era de dos mil cincuenta y su -- productividad llegó a trescientos veintitres mil seiscientos treinta -- asientos-kilómetros y a ciento noventa y un mil novecientos treinta pasajeros-kilómetros, por empleado.

El ingreso anual por trabajador, al concluir dicho año, promedió la cantidad de diez y nuevemil seiscientos treinta y ocho pesos.

Se decidió que para sobrevivir, Aeronaves de México, S. A., tenía que crecer sirviendo al país en una mayor dimensión y con este convencimiento, afrontando problemas internos y externos, se planeó todo -- aquéllo que ha propiciado de una manera positiva su desarrollo.

Entre lo más destacado se puede citar: En 1960, cincuentenario del inicio de la Revolución Mexicana, voló por primera vez la ruta de -- México a Nueva York, un avión turbo reactor DC-8 de los más grandes y modernos de esa época.

En 1962, Aeronaves de México, S. A. asumió la responsabilidad de proporcionar comunicación aérea eficiente al territorio sur de Baja California, que era esencial para su integración al desarrollo económico del país. Habiéndose alcanzado un éxito completo en la tarea, ya que -- mientras otra empresa transportó en el año de 1961, un total de seis mil doscientos pasajeros, ocho años más tarde, Aeronaves de México ha movido en la península, una cifra en exceso de ochenta mil pasajeros, con los -- beneficios socioeconómicos que de ellos se derivan.

En 1963, se compraron tres aviones DC-8 y se inició el cruce -- del Atlántico con ese equipo, en fructífera colaboración con Iberia, Líneas Aéreas de España.

Al concluir el año de 1964, Aeronaves de México, contaba con -- una flota de veintiocho aeronaves; dos Britania 302, que eran transitorios de acuerdo con los planes de la administración de la compañía y -- veintiseis aviones Douglas de tres tipos, incluyendo los turboreactores DC-8.

El 1o. de enero de 1965, la compañía nacional se convirtió en -- la primera empresa de aerotransporte Latinoamericana, que integró la flota

ta más moderna con aviones turboreactores exclusivamente.

En 1970/76 se realizó también el proyecto de establecer un centro de capacitación, que está considerado como el mejor de la aviación comercial en América Latina.

Aeronaves de México, en el año de 1970, contaba con la siguiente flota: cuatro aviones DC-8-51 con capacidad de ciento treinta y ocho pasajeros, diez aviones DC-9-15 con capacidad de ochenta y cinco pasajeros, y dos aviones DC-8-63 con capacidad de doscientos ocho pasajeros.

Fue el 16 de enero de 1948, cuando West Aerovías de México, que más tarde pasó a formar parte de lo que ahora es Aeroméxico, logró la comunicación aérea ininterrumpida entre México y Europa, y para ello utilizó una constelación al que se le impuso el nombre de Veracruz.

Por tal motivo, treinta años después la compañía aérea se siente satisfecha, porque se trata de un servicio que ha unido a dos países y dos continentes cuyos nexos lo han beneficiado en todos los órdenes.

Pero volviendo atrás, cabe señalar, que fueron los capitanes Salvador Mariscal, Francisco Lavat y Manuel García Monraz, los que tuvieron a su cargo ese histórico vuelo.

El capitán Mariscal Flores, nos ha dicho que sobrevolaron al -

Atlántico Meridional, durante más de treinta horas y añadió: Este vuelo tuvo características históricas, por ser la primera Aeronave Comercial, tripulada por mexicanos, que realizaron tan importante servicio y sobre todo, lo lograron antes que las compañías españolas y cubanas.

Todo lo anterior pone de manifiesto la capacidad y profesionalismo de los pilotos mexicanos al implantar tan importante record.

Posteriormente, Aeronaves de México, incrementó sus rutas con la incorporación de las líneas: Transportes Aéreos del Pacífico, Líneas Aéreas Jesús Sarabia, Taxis Aéreos Nacionales, Aeronaves de Michoacán, - Taxis Aéreos de Oaxaca, Líneas Aéreas Mexicanas y Aerovías Reforma.

En 1948, fué cuando se lanza a la conquista de los mercados mexicanos con su ruta México-Miami-Bermudas; Asores Lisboa-Madid; y en - - ellas se empleaban treinta y seis horas de vuelo efectivo.

En 1971, se adoptó el nombre comercial de Aeroméxico, S. A. el 7 de septiembre del mismo año, se inició una de las etapas de mayor trascendencia que empezó con el nombre comercial de Aeroméxico, S. A. En -- seguida continuaron introduciéndose otros cambios tan importantes como - la estructuración de sus servicios y la introducción de dos gigantescos del aire: los DC-10-30 con capacidad de doscientos setenta y siete pasajeros que vinieron a actualizar la presencia de Aeroméxico, S. A., en el plano de la Aviación Internacional.

En la actualidad, Aeroméxico aporta una red de setenta y nue

ve mil novecientos cuarenta y cuatro kilómetros en sus rutas, sirviendo a cuarenta y dos ciudades de México, Estados Unidos, Canadá, Europa, Centro y Sudamérica, que son atendidas por un equipo humano de más de seismil quinientos empleados que gozan de las prestaciones y salarios que les permiten condiciones de vida favorables, con la plena seguridad de estar participando en el desarrollo de nuestra industria turística para el beneficio de México.

Datos obtenidos del Depto. de Capacitación y desarrollo de la Cfa. Mexicana de Aviación, y Aeroméxico, S. A.

CAPITULO II

LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La integración de los recursos humanos se refiere a la búsqueda, selección y contratación de los elementos más aptos, que se requieran para los puestos en acorde con sus cualidades. Esto se lleva a cabo con el asesoramiento del Departamento de Personal de la Empresa, el cual aconseja e introduce al puesto al empleado idóneo.

La integración de los recursos humanos presupone ciertas etapas generales, entre las cuales se consideran las siguientes:

1.- Reclutamiento.- Hacer de una persona extraña un candidato al puesto.

2.- Selección - Es la elección de la persona más adecuada para el puesto.

3.- Contratación - Representa el nacimiento de los derechos y obligaciones convenidas entre el patrón y el trabajador.

4.- Inducción - Adaptar lo más rápido y eficazmente posible al empleado al medio ambiente de trabajo en el cual se va a desarrollar, -- aún por meras consideraciones del orden de eficiencia: Los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, si son desagradables (por la incertidumbre y ansiedad que provoca -

lo nuevo, desconocido, las correcciones, típicas o regaños que se hagan al nuevo trabajador), aún inconscientemente afectará su moral, estabilidad y hasta la lealtad a la empresa. Así mismo darle el entrenamiento requerido.

1).- Principales Fuentes de Reclutamiento

Refiriéndonos a los requerimientos de personal, el Departamento de Recursos Humanos deberá anticiparse para permitir el reclutamiento efectivo para llenar los puestos vacantes, ésto es parte de lo que se le llama Planeación de Personal.

El objetivo principal de la Planeación de Personal es el de realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de reclutamiento y selección.

El suministro de personal para una organización requiere que ésta cuente con el conocimiento de dónde obtener las personas más calificadas para llenar un puesto.

Los esfuerzos que se realicen para el reclutamiento, deberán ser agresivos, para cubrir dicho objetivo y para obtener el personal idóneo para cada posición.

1.1.)- Fuentes de Abastecimiento de Personal

a).- Fuentes Internas

Sindicatos - suelen constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existan, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa contrate libremente.

Familiares y Recomendados.- De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen, y hay la presunción de que los recomendados son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos, debe cuidarse la colocación de los recomendados para evitar problemas en el trabajo.

Cartera de Candidatos.- Muchas veces puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no pueda ser admitido, pero en otras circunstancias sea útil a la empresa.

Sistema de Transferencia y Promociones.- Se origina cuando hay una nueva vacante o se crea una nueva plaza y la política de la compañía es brindarle la oportunidad a los empleados del puesto inmediato inferior de cubrir dicha plaza. O puede ser la persona que tenga más aptitudes para el puesto, según el desarrollo y comportamiento en su trabajo.

Inventario de Recursos Humanos.- Cada Organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actua---

lización en el trabajo, de cada uno de los miembros de la misma, de mane-
ra que pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes, ya sea por-
renuncia o por expansión y que pueda planear los cursos de entrenamiento
necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la
organización.

b).- Fuentes Externas

Escuela.- Suele ser la fuente de abastecimiento para el perso-
nal calificado, como secretarias, mecánicos, contadores. Estas escuelas
son las universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc.

Oficinas de Colocación.- Pueden ser útiles a la empresa siempre
y cuando estén en contacto con ellas.

Otras Empresas.- Recomiendan al personal que no pudieron ocu-
par en un puesto por políticas de edad, parentesco con trabajadores, o
bien porque existe la política en ese momento de reducción de personal,-
o porque es buen candidato y no lo pueden contratar por no haber plazas-
vacantes.

Puerta de la calle. Con esta expresión se denota a los candi-
datos que espontáneamente se presentan atraídos por el prestigio de la -
empresa.

Periódico, Radio y Televisión.- Los anuncios por estos medios
son tan usados hoy en día sobre todo el periódico, suelen ser útiles --

cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, en que no habrá un número exagerado de solicitantes.

Asociaciones Profesionales.- Son grupos de personas que se dedican a seleccionar personal para empresas que lo requieran.

En lo que respecta a nuestro tema, es necesario hacer notar -- que el Sindicato en este caso es el Sindicato Nacional de Trabajadores -- de Aviación y Similares (SNTAS), suele constituir la principal y única -- fuente de reclutamiento para la empresa Mexicana de Aviación, S. A. salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrate.

2).- Proceso de Selección de Personal

Los objetivos de mayor importancia para las empresas objeto de este estudio es disponer del elemento humano acorde a las necesidades -- de los puestos, en cuanto a conocimiento y experiencia requeridos, mediante la actualización permanente y de las políticas y procedimientos -- para la selección, contratación y desarrollo del personal.

Para la selección de personal el supervisor o encargado debe -- tener un extenso conocimiento de los deberes humanos exigidos para el -- sistema de selección de tal forma que tendrá que asentar su conocimiento acerca de los requerimientos y características sociales de su personal, -- en descripción de las cualidades que desearía que tuvieran, las personas que fueran contratadas. Idealmente desean que dichas personas tuvieran --

las habilidades necesarias para hacer las tareas requeridas, y sus características sociales concordaran con el resto del personal, después tendría como único problema desarrollar métodos para juzgar estas habilidades y características personales, además de aplicar estos métodos a los solicitantes que parecieran poseer los rasgos adecuados.

La selección y colocación exige mucha precisión, mayor a la -- que proporcionan usualmente los juicios de cualquier individuo.

Existen métodos de procedimientos sistematizados, como el análisis de puestos, el cual ayuda a incrementar la exactitud de las decisiones para la selección.

La descripción o análisis de puestos, es importante por muchas razones, el conocimiento de los deberes y responsabilidades de un puesto, es fundamental para la selección de los empleados.

El análisis de puestos a menudo se considera sencillamente, -- como el determinar los deberes del puesto, pero esto es demasiado limitado y no toma en cuenta los objetivos principales, ya mencionados. Una mejor definición para el análisis de puestos, es el descubrimiento de -- las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito. La mención de las características del puesto no es completa si se limita a una simple descripción de los deberes del puesto, debe determinar las conductas significativas que distinguen el fracaso -- y el éxito en el puesto.

La enumeración de tales conductas proporciona la base de la selección, adiestramiento, compensación y diseño de especificaciones.

Para describir un puesto de una manera útil y realista debemos tomar en cuenta los métodos usuales de análisis de puestos, tales como - la observación del trabajo, la entrevista de los usuarios del puesto -- (o responsable), y el uso de cuestionarios escritos que son pasos preliminares básicos.

A partir de que se realice una descripción detallada del puesto, podemos inferir en las capacidades necesarias, así como materiales - y herramientas usadas, las acciones y decisiones para hacer el trabajo.

Existen varias etapas para la selección de personal, y el orden en que deben emplearse, nos dará el conjunto de medios técnicos que nos ayudarán a lograr la realización del principio "el hombre adecuado para el puesto adecuado".

3).- Proceso de Contratación

Esta fase del proceso de integración de Recursos Humanos entra en acción una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicársele, y existe la necesidad de condimentar - sus datos para integrar su expediente de trabajo.

La contratación del personal, debe estar regida por lo estipulado p.p. Admon. de Personal la, Parte Agustín Reyes Ponce Pág. 92

lado en los contratos colectivos de trabajo que el Sindicato, haya firmado con la empresa o el clausulado de la Ley Federal de Trabajo.

Todo tipo de contratación debe estar amparada por la forma de requerimiento de personal, que se elabora por el Departamento solicitante, anexando además las formas autorizadas, para continuar los trámites del aspirante, y con las cuales se deberá notificar al Sindicato.

Es como un pensar y actuar como si la contratación fuera el -- punto final del proceso de selección del personal. No hay que olvidar que la selección implica un problema; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo.

Entonces, urge establecer un procedimiento de seguimiento de -- empleados, a fin de verificar si su actuación y desarrollo están siendo correctas o no, para que en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección, o bien de remuneración.

En este procedimiento pueden emplearse las entrevistas reali-- zadas en un lapso determinado, después de la contratación durante el -- cual se recaban opiniones del jefe, sobre un nuevo empleado, por otro -- lado y la de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus com-- pañeros, su jefe, etc.

Posteriormente, se comparan los resultados de estas entrevis-- tas, con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cam--

bios y correcciones necesarias; pueden emplearse también las medidas de eficiencia en la calificación de méritos, para comprobar la eficacia de las predicciones.

En la compañía "Mexicana de Aviación" tenemos que, una vez que se ha seleccionado al personal, deben presentarse al Departamento de Contratación de Personal en la fecha y hora asignada, para firmar el contrato, que por ese momento será eventual ya que después de ser seleccionado se deberá mostrar capacidad, eficiencia, y empeño en el curso de capacitación y adiestramiento que será de dos meses. Después de haber demostrado nuevamente ser "la persona idónea para el puesto idóneo". Se procederá a la firma del contrato por tiempo indeterminado o plaza en la empresa.

La documentación que se debe presentar, en el caso específico del Departamento de Reservas es:

- Acta de Nacimiento
- Certificado máximo de estudios
- Cartilla liberada (hombres)
- Credencial del I.M.S.S. (en caso de estar inscrito)
- Registro Federal de Causantes.
- Una carta de recomendación del trabajo anterior
- Tres referencias personales

Junto con la firma del contrato, también se incluyen:

- Aviso de alta al I.M.S.S.

P.P. Contrato Colectivo de Trabajo de la Cía "Mexicana de Aviación"

- Seguro de vida
- Acuse de recibo del contrato colectivo y de una circular - donde se les da instrucciones de cómo reportarse enfermo.
- Emblema de la planta (consiste en una "4" de plata)

Durante el curso de capacitación y adiestramiento, se lleva un control a través de una tarjeta en la cual se pasa un reporte al jefe, - al mes. Así mismo se evalúa el curso y si se obtiene un promedio mayor de 8.00 es como se obtiene la planta, y se procede a la firma de la planta, junto con lo arriba señalado.

El expediente permanece durante el período experimental -- (adiestramiento) en la sección de contratación, se envía al archivo general en cuanto se obtiene la plaza.

3.1).- Características del Contrato Colectivo de Trabajo

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 336, nos dice que - el contrato colectivo en el trabajo es el convenio celebrado entre -- uno o varios Sindicatos de Trabajadores y uno o varios Sindicatos de Trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios Sindicatos de Patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales, debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El Contrato Colectivo de Trabajo, contiene el derecho autóno--

mo que se cree por los Sindicatos obreros, los patrones o empresarios o sindicatos patronales, no podrá contener ninguna cláusula anterior a las establecidas en la Ley Federal del Trabajo, la protección de las leyes - para los trabajadores es mínima de tal modo que el Contrato Colectivo, - estructura un derecho social superior.

El Artículo 337, de la Ley Federal de Trabajo, nos dice que el patrón que emplee trabajadores miembros de un Sindicato, tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite un contrato colectivo. Si el patrón se niega a firmar contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga consignado en el Artículo 450, de la Ley Federal -- del Trabajo. En las relaciones laborales, no existe autonomía de la voluntad desde el momento que la Ley obliga a la parte patronal a celebrar contrato de trabajo, aún contra su voluntad.

Si dentro de la misma empresa existen varios Sindicatos se tendrán que observar las siguientes normas:

- Si existen Sindicatos de empresas y/o industriales el contrato se celebrará con el que tenga mayor número de trabajadores, dentro de la empresa.

- Si hay Sindicatos gremiales, el contrato se celebrará con el conjunto de Sindicatos mayoristas que representan a los Profesionales y que estén de acuerdo. En caso contrario, cada Sindicato celebrará un -- contrato.

- Si se concurren Sindicatos Gremiales y de empresa o de industria, los primeros podrán celebrar un contrato para su profesión, siempre que el número de sus afiliados sea mayor que el de los trabajadores de la misma profesión, que formen parte del Sindicato de empresas o de industria.

El contrato colectivo de trabajo, se celebrará por escrito y - bajo pena de nulidad se hará por triplicado entregándose un ejemplar a cada una de las partes. El contrato colectivo contendrá:

- Nombre y domicilio de los contratantes.
- Las empresas y establecimientos que abarque.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o por obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios y demás estipulaciones que convengan a las partes.

En los contratos colectivos podrá establecerse la organización de comisiones mixtas (como la comisión de higiene y seguridad, y la comisión de revisión de contrato entre otras) para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas. Sus resoluciones serán ejecutadas por las juntas de Conciliación y Arbitraje, en los casos en que las partes las declaren obligatorias.

En el Contrato Colectivo Podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores, a quienes sean miembros del Sindicato contratante.

Las estipulaciones del Contrato Colectivo, se extienden a todas las personas que trabajen en la empresa, aunque no sean miembros del Sindicato que lo haya celebrado, con la limitación consignada en el Artículo 184 de la Ley Federal del Trabajo.

La revisión de contrato colectivo se hará siempre que los solicitantes representen la mayoría de los miembros dependiendo de si el contrato se celebró por varios Sindicatos de Trabajadores o por varios patrones. En el caso de que se haya celebrado el contrato por un solo Sindicato de trabajadores, o por un sólo patrón, cualquiera podrá solicitar su revisión. Los Contratos Colectivos se revisan por lo general cada año, en lo que se refiere a los salarios en efectivo por cuota diaria y la solicitud de revisión en el contrato, deberá hacerse por lo menos treinta días antes del cumplimiento del primer año de que se celebró según Artículo 399-Bis de la Ley Federal del Trabajo.

En el caso de que ninguna de las partes solicite revisión o no se ejercite el derecho de huelga, el contrato se prorrogará un periodo igual a su duración o continuará por tiempo indeterminado.

Casos en que el Contrato Colectivo Termina:

- Por mutuo consentimiento

- Por terminación de la obra
- Por cierre de la empresa o establecimiento, según el artículo 401 de la Ley Federal de Trabajo.

En caso de que el patrón que haya celebrado el contrato con el Sindicato, las condiciones de trabajo continuarán vigentes en la empresa o establecimiento.

Otros tipos de Contratos:

Contrato Ley.- Los Contratos Colectivos de trabajo y los Contratos Ley tienen semejanza en lo que se refiere al convenio entre uno o varios sindicatos. La distinción fundamental del Contrato Ley es que en su colaboración se requiere que concurren las dos terceras partes de los patrones y trabajadores sindicalizados y que tanto unos como otros pertenecan a una rama industrial que exista en determinada región.

El contrato Ley Está supeditado a la satisfacción de varios -- requisitos (Acuerdo y voluntades en las relaciones de trabajo, tiempo de duración y obligatoriedad por todo el lapso), en cambio el contrato colectivo es suficiente para su simple depósito ante la junta para que entre en vigor.

Su duración no podrá exceder de dos años según Artículo 412 - fracción III de la Ley Federal del Trabajo.

El contrato Ley terminará por mutuo consentimiento de las - -

partes que representan las dos terceras partes de los trabajadores Sindicalizados y si al concluir el procedimiento de revisión los sindicatos - de trabajadores y los patrones no llegan a un convenio se terminará, salvo que aquellos ejerciten el derecho de huelga.

Contrato de Trabajo:

a).- Obra determinada.- Aún cuando es cierto que un contrato - puede terminar legalmente por voluntad de las partes o por causa distinta, también lo es, si una parte demanda y afirma que el contrato de trabajo terminó en virtud de haber concluido la obra para lo que se había - contratado el trabajador.

Por otra parte debe decidirse que cuando el contrato de trabajo se celebre por obra determinada, es indispensable que con toda claridad se exprese cuál es esa obra, ya que de lo contrario no podría hablarse de un determinado objeto de contrato.

b).- Tiempo Definido.- Este tipo de contrato es el que se presenta por falta de estipulaciones expresas, este contrato es el típico - por lo que los contratos por tiempo fijo o por obra determinada constituyen la excepción, correspondiendo al patrón probar esta circunstancia en los casos de litigio.

Por lo anterior, no debe confundirse el derecho de los trabajadores a la continuidad de la relación laboral, mientras dure la materia del trabajo y las causas que dieron origen a la contratación, con la pre--

tensión de los mismos para que se les otorgue un puesto de planta.

Contrato de Trabajo Temporal,-

La contratación temporal está legalmente permitida; ahora bien para la licitud y validez de un contrato temporal, debe justificarse su causa motivadora, o sea que la naturaleza del servicio que se va a prestar así lo amerita.

El mismo ordenamiento que consagra el principio de permanencia del contrato, emergiendo de él, el derecho de que el trabajador continúe en el servicio mientras subsistan las causas que dieron origen a la contratación.

Dicho contrato puede terminar legalmente cuando como en el caso concreto, tenga como finalidad substituir temporalmente a otro trabajador y el trabajador substituído se reincorpore a sus labores y se debe hacer clara referencia de que su contratación obedeció a la necesidad de substituir temporalmente a otro trabajador.

4).- Proceso de Inducción

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él. El desconocimiento-

de todo ello, puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces pues la propia organización deberá preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal, quedará inconcluso si se descuidara la importancia y trascendencia que implica la inducción de personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Es pues necesario, establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, cuyos aspectos sobresalientes se expondrán más adelante.

4.1.) Inducción Teórica

En la inducción teórica suelen darse al trabajador o empleado informes de la siguiente naturaleza:

a).- Una idea de lo más amplio posible de la empresa en que va a trabajar, la historia de la empresa, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.

b).- Las políticas generales del personal: Qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.

c).- Reglas generales sobre disciplina: Lo que debe hacer y lo que debe evitar.

ch).- Beneficios de los que puede disfrutar: Tales como cajas- de ahorro, ayudas escolares, ayudas casa habitación, etc.

d).- Reglamento interior de trabajo y toda la información que se pueda representar interés para el trabajador o empleado.

De ser posible conviene siempre hacerle visitar la planta e instalaciones y presentarlo con alguno de sus Jefes inmediatos y no solamente enviarlo con una ficha de ingreso, por lo menos debe dársele -- una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

4.2.)- Inducción Práctica

La inducción práctica es necesaria también porque el trabajador como vimos en la teoría, necesita ser adaptado lo más rápido posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia -- ya que los primeros recuerdos habrán de influir en su actividad y si -- son desagradables, influyen aún inconscientemente y afectan su moral, -- su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

a).- Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe.

b).- El nuevo jefe debe presentarlo a su vez con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

c).- Debe después explicársele de ser posible por sí mismo en qué consistirá su trabajo; para ello nada mejor que auxiliarse de la "Descripción del Puesto". En lo personal, lo mejor es entregársela para que la lea cuidadosamente y después que la comente con su jefe, preguntándole a éste lo que no quedó claro y complementando sus datos.

ch).- Debe mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como: lugar de cobro, de abastecimiento de material de herramientas, sanitarios, etc.

d).- También es de importancia que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

Hablando en un sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina el proceso de introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho éste se inicia desde el momento en que es recibido, para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante, que pretende cubrir. Digamos que puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para dirigir la información requerida y aplica con un grado razonable de error, lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, uno de los aspectos

tos más delicados del proceso de inducción, tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeble en la memoria. Es por -- ello que independientemente de su contenido técnico, es imperativo el - considerar que cuando se inician por vez primera las actividades de una- organización los individuos exacerban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte que las actividades que se realizan, deben estar matizadas por una actividad cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determi- nadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades- que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contrata- ción, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc.,-- que se encuentran contenidos en el "Manual de Bienvenida" entregado a ca- da nuevo trabajador. Es de importancia hacer notar que el Artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo una copia del reglamento interior de traba- jo.

Constituyen ayudas técnicas para la buena inducción los llama- dos folletos de bienvenida o del empleado. En ellos se consignan los tó- picos mencionados al hablar de la inducción teórica. Sólo cabe notar: -

- a).- Que el manual de bienvenida sea amistoso.
- b).- Conviene que sea lo más gráfico posible, ya que cuanto - más tenga de redacción, es más difícil que sea leído.
- c).- Debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante-

buscará en él muchas cosas y si no las encuentra, pierde interés en él.

ch).- No debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario a lo que se busca.

d).- No debe sustituir a la instrucción, sino sólo ser auxiliar de la misma.

Contenido de un Manual de Bienvenida:

- 1).- Bienvenida (Carta firmada por el Director, si es posible.
- 2).- Historia de la Compañía.
- 3).- Productos de la Compañía.
- 4).- Código de conducta de los integrantes de la empresa.
- 5).- Mapa de sucursales, depósitos, fábricas.
- 6).- Carta de organización, general y por departamentos.
- 7).- Mapas de la planta y oficina.
- 8).- Puestos directivos y departamentos y jefes que los ocupan (organigramas)
- 9).- Políticas de personal. (Lo que la empresa espera del empleado y lo que éste debe esperar de la empresa).
- 10).- Reglas principales. (darles un carácter de información):
 - . Sistemas de políticas de ascensos y promociones.
 - . Días, procedimientos y formas de pago.
 - . Horarios

- . Medios de prevención de riesgos profesionales.
- . Presentación personal, etc.

11).- Prestaciones:

- . Médicas
- . Comprar a precios especiales
- . Gratificaciones
- . Pensiones y Jubilaciones

12).- Orientaciones Generales:

- . Directorio telefónico fundamental de la empresa.
- . Exámenes médicos periódicos.
- . Relaciones entre personal
- . Normas generales de conducta
- . Cierre del manual o folleto

Para la instrucción en el sitio de trabajo, ya hicimos notar - que la descripción del puesto es una gran ayuda.

La inducción al trabajador, no constituye una técnica que requiera un gran costo y sí es un beneficio para la empresa.

5).- Áreas de Intervención en el Departamento de Integración de Personal de Mexicana de Aviación.

INTRODUCCION: Contar con elementos, técnicas y estrategias para lograr de los nuevos empleados de la Compañía.

p.p. Admón. de Personal 1a. parte, Reyes Ponce, Pág. 93-96, Información proporcionada por el depto. de Rec. H. de Cía. "Mexicana de Aviación.

MOTIVACION: Contar con un programa permanente que contemple -- técnicas y estrategias con el fin de incrementar - la productividad, mejorar el ambiente de trabajo y lograr satisfacción en los empleados por el desempe_{ño} de las actividades y el trato en su área.

DESARROLLO: Contar con una serie de actividades, que se encaminen a la preparación e incremento de habilidades y conocimiento en los empleados para una mayor proyec_{ción} del recurso humano en la empresa.

INTEGRACION: Establecer una serie de actividades de diferentes estrategias con el fin de fortalecer el grupo gene_{ral} de trabajo en donde cada uno de los empleados pueda considerarse importante para su sección, -- área y en general para la Compañía.

BENEFICIOS

ADICIONALES: Establecer los lineamientos de aplicación a fin - de que todo el personal de la Compañía; esté en posibilidad de disfrutar los diferentes beneficios - en el departamento de Integración y Desarrollo con_{signa} y tramite.

**INVENTARIO DE
RECURSOS HUMA**

NOS: Establecer las estrategias para obtener información sobre el personal de las diferentes áreas de la Compañía, a fin de contar con cuadros ilustrativos de diferentes aspectos de los recursos humanos de MEXICANA.

CAPACITACION: Mantener comunicación con las áreas de la Compañía que imparten capacitación y adiestramiento con el fin de tener actualizada la información y estadísticas ilustrativas.

COORDINACION:

CON LAS AREAS: Establecer comunicación con las diferentes áreas de la empresa a fin de apoyarlas en los aspectos en los que el Departamento se ve involucrado.

CAPITULO III
SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS

1).- Introducción y Definiciones

La principal preocupación que el hombre tiene, es que siempre busca contar con los medios necesarios para alinear sus necesidades.

El trabajo persona en nuestros días, no es como en antaño, en que la remuneración era en forma de mercancía, alguna vez en la historia dicha actividad fué considerada como tal y hoy en día no puede sustraerse a los efectos de la oferta y la demanda, cuando concurre al llamado - mercado de trabajo.

El dinero es un medio de cambio el cual hace que se consolide hoy en día, como el término denominado "Salario".

El término salario, deriva de "sal" aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

Sueldo proviene de "solidus", que significa moneda en oro de - peso cabal.

La diferencia que podemos establecer entre sueldo y salario, - es que el salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente ordinario. En cambio, el sueldo se paga por quincena o por mes, -

Podemos también encontrar otro tipo de diferencias que es de índole sociológica, que dice que el salario se aplica más bien a los trabajadores intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Es conveniente hacer notar que la Ley Federal del Trabajo, no invoca ninguna diferencia entre sueldo y salario. El salario es la retribución que el patrón debe pagar por su trabajo (Artículo 82, de la Ley Federal del Trabajo) Dicho Artículo dice que el salario se integra por los pagos hechos en efectivo por una cuota diaria, gratificaciones como percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y -- cualquier otra cantidad o prestación que se integre al trabajador por su trabajo.

La organización internacional del trabajo, ha definido el salario como: "La ganancia sea cual fuere su denominación, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional y debida por un empleador o un trabajador en virtud de un contrato de -- trabajo, escrito o verbal, por el que éste último haya efectuado o por servicios que haya prestado".

La costumbre ha establecido que el uso del término "sueldo", - sea para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza como decíamos anteriormente y su distinción correspondiente a su periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o mensual.

La Ley Federal del Trabajo prohíbe que el plazo para el pago
p.p. Admón. de Rec. Humanos, Arias Galicia, pág. 194-195.
Admón. de Personal 2a. parte, Reyes Ponce, pág. 15.

del salario, sea mayor a una semana, en el caso de aquellas personas que realicen un trabajo material y de 15 días para los demás trabajadores. - (Artículo 18).

También establece que el salario deberá pagarse en efectivo y precisamente en moneda en curso legal, no siendo permitido hacerlo en -- mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo, con que se pretenda substituir la moneda. (Artículo 101, de la Ley Federal del Trabajo).

Los salarios pueden clasificarse:

1).- Por el medio empleado para el pago:

- Salarios en moneda
- Salarios en especie
- Pago mixto

El Salario pagado en moneda no tiene realmente problema, el -- salario en especie es el que se paga con comida, productos, habitación, - servicio, etc. El salario mixto es el que se paga, parte en moneda y + otra parte en especie.

2).- Por su capacidad adquisitiva, el salario puede ser:

- a).- Nominal
- b).- Real.

El salario nominal, es la cantidad en dinero que se conviene - que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: Tiempo, Destajo, -- etc.

Se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada - hora, día, semana, etc. de trabajo o pieza hecha. El salario Real consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizando es te poder a precios constantes en relación con un año que se tome más o - menos arbitrariamente como base o bien. (La relación entre la paga en - dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las - mercancías que consume), o dicho de otro modo, es la remuneración del tra bajador, expresada en una cantidad de bienes directos.

Si el salario nominal crece menos aprisa que el precio de los - artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente - descenderá y viceversa.

3).- Por su capacidad satisfactoria, el salario puede ser:

- Individual

- Familiar

El salario Individual el que basta para satisfacer las necesi - dades del trabajador, el segundo es aquel que requiere la sustentación - de la familia del trabajador.

p.p. Admón. de Recursos Humanos, Arias Galicia, pág. 195.
Admón. de Personal 2a. parte, Reyes Ponce, pág. 15,16.

El salario Familiar se subdivide en absoluto y relativo según que sea el que baste para la sustentación de la familia normal. O el -- que es necesario para sustentar a familias concretas, que pueden sobre-- pasar el número de seis personas.

4).- Por sus límites, el salario puede ser:

- Mínimo
- Máximo

El salario mínimo, es el más pequeño y que permite substantialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia, según lo explicado anteriormente.

El salario máximo es el más alto que permite a la empresa de -- una producción costeable.

El salario mínimo se subdivide en legal y contractual según -- que se fije por un procedimiento que la Ley señala, (en este caso, las -- comisiones mixtas del salario mínimo), o bien por una contratación libre en determinada rama o empresa.

El salario mínimo legal, se subdivide en "General, es el que -- se paga obligatoriamente a toda clase de labores. El segundo, es el que debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades, por considerarse -- que su calificación exige para ellas una remuneración mayor. El salario mínimo profesional, por lo regular, suele fijarse por ramas, por ejemplo:

p.p. Admón. de Personal, 2a. parte, Reyes Ponce, pág. 16

salario mínimo de Maestros, Médicos, etc.

Según la Ley Federal del Trabajo, en el Artículo 99, el salario mínimo, es la cantidad menor que puede pagarse en efectivo al trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo por lo tanto, deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos.

5).- Por razón de quién produce el trabajo o recibe el salario, se divide en:

- a).- Personal
- b).- Colectivo
- c).- De equipo

El salario personal, es el que produce quien sostiene a la familia, normalmente el padre: El salario colectivo, es el que se produce entre varios miembros de la familia, que sin grave daño, pueden colaborar a sostenerla. El salario de equipo, es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución del salario, entre ellos.

Aunque este último es poco usual, tratándose de incentivos, -- por ejemplo, si suele darse salarios de grupo o equipo.

6).- Por la forma de pago:

- Salario por unidad de tiempo
- Salario por unidad de obra

El salario por unidad de tiempo, es aquel que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón. Ordinariamente se toma como base una jornada (muy frecuente de 8 horas), aunque de hecho el trabajador se comporte por día, por hora, por semana, por mes, o por cualquier otro sistema.

Recordemos que si el trabajador pone a disposición del empresario su fuerza de trabajo, gana salario, aunque de hecho no gana nada.

Este sistema, pese a todas sus desventajas, es prácticamente el único posible en una gran mayoría de labores. El salario por unidad de obra, también llamado por rendimiento, es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas. Su forma más cruda, pero clara es el destajo. Dentro de él, deben considerarse también los sistemas de salarios, incentivos directos.

Puede darse una combinación, como ocurre con muchos incentivos, garantizando un salario base hasta el rendimiento normal y pagando incentivo o prima cuando se supere.

7).- Otras divisiones de menor importancia, son las del salario directo o indirecto, según que se trate de lo que expresamente se paga como salario, o del complemento que le dan otras prestaciones adicio-

nales de la empresa: Ordinario o Extraordinario, según se paga por la --
jornada normal o por horas de trabajo excedentes, etc.

2. Sistema salarial establecido

En lo que respecta al sistema salarial establecido en la em--
presa comercial "Mexicana de Aviación", tenemos que se parte de un sala-
rio tabular, las prestaciones establecidas, más las compensaciones fijas
de la plaza y las compensaciones de monto variable que corresponden al -
trabajador, como retribución por sus labores ordinarias y extraordina- -
rias, en los términos en que se establece en el contrato.

El salario tabular, es la porción del salario ordinario calcu-
lado como percepción directa, inmediata o periódica del trabajador y sir-
ve de base para el cálculo de otras prestaciones y compensaciones.

La frecuencia depago de salarios y compensaciones fijas, se -
pagan los días 15 y último de cada mes, salvo que esas fechas correspon-
dan a sábado, domingo o día festivo, en cuyo caso el pago se hace dos --
días antes.

Las compensaciones de monto variable y por tiempo extraordina-
rio y primas dominicales en la primera quincena del mes siguiente, enque
se hayan realizado y el pago por labores en días de descanso obligatorio, -
en quincena inmediata posterior a aquella en la que se haya prestado el
servicio.

p.p. Contrato Colectivo de Cía. "Mexicana de Aviación".

Cuando el empleado salga de vacaciones y si así lo solicita, - la empresa le cubrirá parcial o totalmente en forma adelantada el salario ordinario correspondiente. El pago se efectuará por quincenas completas referidas al día de pago más próximo.

La Ley Federal del Trabajo determina el salario para los - - días de descanso de la siguiente manera. Quienes prestan servicios en los días de descanso obligatorio, que señala el Artículo 74 de la Ley -- Federal del Trabajo, percibirán un día de salario doble en adición a su salario tabulado, más compensaciones fijadas.

Los días señalados por el Artículo 74 de la Ley Federal del - Trabajo son:

- 1o. de enero
- 5 de febrero
- 21 de marzo
- 1o. de mayo
- 16 de septiembre
- 20 de noviembre
- 1o. de diciembre de cada seis años
- 25 de diciembre

Para que los empleados perciban los salarios íntegros durante sus ausencias por enfermedad ordinaria o accidente no profesional, la - empresa pagará directamente a los empleados el 100 % de su salario, me--

dian te el endoso a la empresa de la documentación que expida el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.) para efectos de subsidio, de acuerdo con las siguientes bases:

a).- Las ausencias mayores de 3 días al mes, se anotará con cargo a la cuenta que se lleva a cada empleado, siempre que el I.M.S.S. haya amparado al empleado.

PRESTACIONES Y BENEFICIOS

1).- Conceptos y definiciones

Por su naturaleza intrínseca, las prestaciones se consideran principalmente como contribuciones financieras, en beneficio de los empleados de una empresa.

Es conveniente mencionar, que existen diversas denominaciones acerca de la terminología para este punto, haremos una comparación entre los distintos términos usados:

- Servicio
- Beneficio
- Prestaciones
- Ayudas
- Compensaciones

a).- Servicio.- La idea del servicio implica la acción de una persona, realizada en favor o provecho de otra. Aunque un servicio puede realizarse tanto espontáneamente, como por obligación y cabe mencionar que se piensa en algo que se realiza más por obligación, que por compromiso jurídico.

b).- Beneficio.- Etimológicamente este término significa "hacer un bien", en este término se enfoca más a la persona que lo recibe, que quien lo otorga.

c).- Prestación.- Tiene diversas aceptaciones este término, pero en realidad, representa las cosas o facilidades que un patrón otorga a sus trabajadores, en adición al salario estipulado.

ch).- Ayuda.- Este término implica la idea de algo cuya utilidad viene a complementar o perfeccionar lo que produce otra cosa principal.

d).- Compensación.- Este término implica un beneficio adicional otorgado a un individuo por el desempeño de alguna actividad especial.

2).- Clasificación de las Prestaciones:

Existe una variable de los servicios que en distintos países y regiones, suelen ofrecer las empresas a sus trabajadores, es de parti

cular utilidad que ensayemos una clasificación de los mismos.

Para efectos de dicha clasificación podemos tomar en cuenta -
diversos criterios, entre los cuales mencionaremos:

a).- Prestaciones económicas: (incrementan el salario).

Esta clasificación mira especialmente a determinar si el re--
sultado inmediato del servicio, es una ayuda directamente económica para
el trabajador. Podemos decir y con frecuencia clasificar este tipo de -
prestaciones como financieras, como ejemplo de esta clasificación tene--
mos:

1.- Tendientes a complementar el salario.

- Participación de utilidades
- Gratificaciones anuales
- Préstamos sin interés o inferior al corriente
- Cajas de ahorro subsidiados
- Absorción por la empresa en cuanto al precio de compra
en artículos de tiendas.
- Descuentos o venta al costo de artículos fabricados --
por la empresa.
- Tipos de pagos hecho por la empresa.

2.- Tendientes a dar al trabajador seguridad.

- Seguro de grupo de vida, pagada por la empresa.
- Subsidios para caso de cesantía.

- Ampliación y complemento de las pensiones y subsidios - del Seguro Social.
 - Primas de antigüedad.
 - Sistemas de jubilación.
- 3.- Tendientes a ayudar al trabajador en sus problemas familiares.
- Pagos en casos de muerte de familiares de primer grado - del trabajador.
 - Otorga días en caso de muerte de un familiar del trabajador de primer grado.
 - Dote matrimonial.

b).- Prestaciones no Económicas:

1.- Tendientes a mejorar su ambiente de trabajo:

- Medios para transportar al empleado a la empresa
- Agua potable
- Comodidades sanitarias
- Salones de descanso
- Un comedor que cuenta con 32 mesas de 6 sillas cada -- una en el departamento de reservaciones.

2.- Tendientes al descanso y recreación del trabajador

- Vacaciones supra-legales
- Subsidios especiales para las vacaciones, como la organización de facilidades en transporte y hoteles.

- Días de descanso obligatorios, supra-legales con el fin de permitir al trabajador celebrar fiestas nacionales, religiosas, etc.

Dentro de los puntos que se examinaron anteriormente, se puede ver que se refieren a prestaciones adicionales. Todas ellas implican un pago monetario directa o indirectamente al empleado.

Además de los beneficios diseñados para aumentar la seguridad económica o financiera de los empleados, la mayoría de las organizaciones tienen otro tipo de prestaciones, en sus programas que comprenden, en proporcionar un servicio (entendemos por servicio, las acciones emprendidas para la ayuda de los trabajadores).

Como cualquier prestación adicional representa un costo para el empleado y un beneficio económico para los empleados, puesto que estos gastarían normalmente parte de su salario en el pago de estos servicios si los obtuvieran de fuentes externas a la organización. Por lo tanto su contribución a la organización como los empleados, las prestaciones deben ser evaluadas cuidadosamente.

Si bien, los programas especificados incluirán su propia combinación de prestaciones más populares como las tratadas anteriormente.

CAPITULO IV
CAPACITACION Y DESARROLLO

1).- Antecedentes

Primeramente consideré indispensable dar una definición de lo que los términos capacitación y desarrollo de personal significa:

Capacitación.- Es la técnica que da la enseñanza necesaria para que los trabajadores conozcan su puesto y lo desarrollen de la mejor forma y con la mayor seguridad posible, de acuerdo con las necesidades de la compañía. Esto se refiere principalmente a niveles operativos de la empresa; o sea, que es indispensable para mejorar la habilidad manual del trabajador.

Desarrollo de persona.- Es aquella actividad que tiene como objeto el hacer todo lo necesario para que los empleados se automotiven en su superación personal y su identificación y participación en los objetivos de la empresa.

Para poder hablar de antecedentes de capacitación y desarrollo de personal, consideramos conveniente remitirnos a la teoría del cambio, cuyo modelo fué creado por los estudiosos del Instituto Tecnológico de Massachusetts y el cual presentamos a continuación:

CIENCIA Y TECNOLOGIA ESTRUCTURAL SOCIALES
RELACIONES
INTERPERSONALES

Se ha visto como el aspecto ciencia y tecnología, ha evolucionado aumamente rápido (viajes espaciales, transportes en masa, medicina, etc), con lo anterior, se puede pensar que este cambio tan acelerado de alguna manera, se ha efectuado al parejo en el aspecto de estructuras sociales, y así se ha podido observar cómo la evolución de un grupo va desde la simple borda, clan tribu, etc. hasta llegar al concepto actual de nación.

Hasta aquí todo está perfectamente bien, sin embargo, al tratar sobre las relaciones interpersonales, el progreso ha sido muy limitado, los resultados obtenidos en el trabajo podrán quizá, algunas ocasiones ser buenos, pero sin llegar al punto óptimo que toda empresa o grupo social busca.

Todo esto nos lleva a ver el porqué es necesario en la actualidad, la capacitación y el desarrollo de personal, dentro de cualquier empresa, para poder obtener un progreso en el campo de las relaciones interpersonales.

Creo conveniente hablar un poco de las definiciones de capacitación, entrenamiento, adiestramiento y desarrollo.

Entrenamiento.- Comprende toda clase de enseñanza que se da -

con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas, en capacidades para un puesto u oficio.

Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento, porque el hecho de confundirlas, acarrea serios problemas.

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

Segundo: El adiestramiento, de carácter más práctico y para puesto más concreto, es necesario en toda clase de trabajos e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.

Tercero: Además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico que proporcionan días y hábitos manuales, es necesario la formación que se requiere para crear o desarrollar en el empleado u obrero, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales y de trabajo que no puedan darse en la mera capacitación o adiestramiento.

Las tres funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puestos, pero es evidente que si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero adiestramiento conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la capacitación y la formación.

Adiestramiento.- El adiestramiento de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las necesidades de trabajo que se les asigna.

Esta definición implica que el adiestramiento en la industria, consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización.

El adiestramiento dependiendo de la razón o del fin al que se quiere llegar, se divide en:

- Adiestramiento al empleado u obrero nuevo.
- En caso de cambio de puesto
- Por cambio de sistemas.
- Para corrección de defectos.

Capacitación.- Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

La que se da sobre conocimientos aplicables dentro de un puesto determinado.

La que se dá sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.

La que se imparta sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

Desarrollo.- Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, sin embargo, por las diferencias de los individuos que las integran, así como el cambio característico de toda organización en desarrollo: Es imprescindible, adecuar las características de las habilidades del elemento humano, con los requisitos de las labores que actualmente realiza o con las que en el futuro desempeñará, surgiendo de esta manera, la necesidad del entrenamiento con una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano.

2).- Necesidades de Capacitación

Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo: Es indispensable señalar cómo se determinan las necesidades de capacitación, en las organizaciones se representa como una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber, y se le conoce como desviaciones.

Es así que el análisis de necesidades, es parte esencial antes de lanzar programas de capacitación y se requiere conocer, cuáles son las necesidades actuales y futuras.

Dicho análisis, generalmente están basadas en:

Índice de eficiencia en la organización.- Estos índices se expresan en términos del rendimiento y en la cual se busca que el rendimiento real, esté lo más próximo posible al rendimiento ideal.

Análisis de operaciones.- Con esto se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva, para poder entrenarlo o perfeccionarlo en forma óptima.

Análisis humano.- Se realiza fundamentalmente tomando en cuenta dos elementos que son:

1. Inventario de Recursos Humanos.- Este tipo de inventario, nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y el cómo va a proyectarse en el futuro, es decir, localizar en el inventario de recursos humanos, las personas que prestando actualmente sus servicios, en la organización reúnan los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conoce la organización para ocupar el puesto vacante.

2. Moral de trabajo en la organización: los lineamientos de una organización están en función de las actitudes miembros, si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es la cooperación y confianza mutuas.

p.p. La Admón. de Personal y su aplicación práctica en la empresa moderna, Romero Betancour, pág. 74.

El objetivo principal que mueve a la empresa a establecer cursos de adiestramiento y capacitación a su personal, no es solamente proporcionar mayores conocimientos, sino lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia. Los cursos son medios sumamente adecuados para poder obtener equilibrio entre el trabajador y su trabajo además es posible el entrenamiento de un trabajador con un mínimo de tiempo. Los empleados que hayan sido adiestrados en otras empresas, requieren adiestramiento en requisitos especiales de cada empresa, y los trabajadores sin experiencia, tienen que ser adiestrados minuciosamente en los métodos de la empresa y principios básicos de trabajo.

Es importante resaltar, que por lo regular siempre existe la necesidad de una constante capacitación a causa de cambios en técnicas de trabajo y a causa de las modificaciones en los sistemas de organización.

No se puede considerar al adiestramiento y la capacitación como una actividad aparte de los demás que realiza el departamento de personal, sino como parte integrante de los programas cuyas actividades están interrelacionadas funcionalmente.

Es conveniente mencionar que la mayor parte de la rotación del personal se concentra en los primeros meses de empleo. En cambio las empresas que han establecido programas de adiestramiento y capacitación, han logrado reducir considerablemente esta rotación, ya que el trabajador se le imparte un sentido de responsabilidad y confianza.

Para el empleado el adiestramiento y la capacitación son de mucha importancia y valor ya que le proporciona la facilidad de aumentar sus ingresos, empleando sus conocimientos y habilidades. Ellos le facilitan los medios para ocupar dentro de la empresa mejores posiciones.

En otra forma podemos decir que el trabajador logra ampliar su campo mental y aumentar la confianza en sí mismo como mejorar su personalidad.

También logra un aumento en su seguridad personal y económica ya que una persona eficientemente adiestrada obtiene y conserva más fácilmente un empleo, que otra que no lo está.

3) Programas de Capacitación:

A).- Objetivo: Los objetivos de un programa de capacitación y desarrollo de personal, se puede definir como los beneficios que la empresa pretende alcanzar por medio del curso.

En la elaboración de cualquier programa, se deben redactar los objetivos de manera exacta y clara, pues constituyen la base de cualquier actividad posterior, entre las cuales encontramos:

- Comunicar a los participantes a otros instructores o cualquier persona, la intención del programa.

p.p. La Admón. de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna, Romero Betancour, pág. 76.

Precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades, etc.

Existen muchas formas de redactar los objetivos, y una de ellas consiste en expresar la conducta que manifiestan al finalizar el curso, esta forma recibe el nombre de "Objetivos en Términos de Conducta".

Para poder redactarlos en términos de conducta hay que seguir el procedimiento que a continuación mencionamos:

- 1.- Listar las actividades en las que se requiera la capacitación.
- 2.- Redactar los objetivos basados en la lista de las actividades.
- 3.- Verificar que no se omita ninguno de los trabajos, que haya necesidad de aprender en el curso. También se deben tomar en cuenta algunos puntos como son:

- Presentación
- Formas de conducta
- Condiciones de operación
- Nivel de eficiencia.

Presentación: tiene como objetivo el lograr que los participantes conozcan lo que se podrá lograr como resultado al finalizar el -

curso, y que tanto los empleados y trabajadores, establezcan sus propias metas de los programas de capacitación y desarrollo.

A medida que los integrantes del curso se identifiquen con -- los objetivos y los comprendan su interés por alcanzarlos será mayor.

Formas de conducta: Son la descripción de lo que se espera -- hagan los participantes, como una demostración de que han alcanzado los objetivos del programa, las formas de conducta son cualquier actividad - visible y verificable, manifestada por los participantes, para que las - normas de conducta no se presten a más de una interpretación, para lo -- cual los objetivos deben estar perfecta y correctamente especificados.

Condiciones de Operación: Son las formas en que se deben ma-- nifestar las normas de conducta, las cuales precisan los objetivos que - se persiguen. Las condiciones de operación se clasifican en cuatro gru-- pos, que son:

- 1.- A partir de qué información.
- 2.- En qué circunstancias.
- 3.- Con qué equipo.
- 4.- En qué lugar.

Nivel de Eficiencia: La cantidad, calidad y decisión con que-- se exige que manifiesten las normas de conducta, constituyen el nivel de eficiencia.

El nivel de Eficiencia se fija:

- 1.- Indicando rapidez
- 2.- Mínimo de respuestas correctas.
- 3.- Número o tipo de errores, que se puedan aceptar.
- 4.- Exactitud o las características de una ejecución correcta.

B).- Contenido: El contenido del programa, es aquello que se tiene que enseñar para lograr los objetivos del mismo. El contenido es un conjunto de conocimientos que el participante debe conocer, retener y aplicar.

Es indispensable estructurarlo para establecer el orden en que los elementos del mismo, serán enseñados.

En esta etapa el contenido se organiza de manera tal, que resulta fácil entender las relaciones entre sus elementos, con esto, cada uno de ellos adquiere un significado en relación con el contenido total.

El contenido se puede ordenar siguiendo dos criterios que son:

- 1.- De acuerdo con la naturaleza de las tareas. En este procedimiento, el contenido se agrupa en forma natural, siguiendo el esquema y el ordenamiento de las tareas. El tipo de actividades que se realizan en un determinado trabajo proporciona frecuentemente la estructura del contenido.

Esto es más evidente en programas de capacitación, que son de tipo manual.

Cuando es necesario proporcionar informaciones tecnológicas - para fundamentar las operaciones, el problema consiste en saber el momento adecuado en que se debe proporcionar dicha información.

Si la teoría establece las bases para las operaciones es recomendable presentarla antes.

2.- De acuerdo con la secuencia lógica, este procedimiento -- es útil para estructurar aquellos contenidos teóricos o tecnológicos que pueden ser manejados de diferentes maneras. La base de la estructuración, será el orden o secuencia que facilite la instrucción.

Cuando la secuencia de un contenido no dependa del desarrollo de una tarea, se requiere de una estructuración lógica que facilite la organización de los elementos de manera que cada uno tenga un significado en función de la estructura total.

Dentro de la estructuración de éste, el último paso a seguir, consiste en determinar las unidades de instrucción. En programas muy -- grandes las unidades suelen agruparse formando módulos. El módulo es el conjunto de unidades estructuradas que pueden funcionar en forma independiente de los demás, dentro de un programa. La presentación del contenido a través de unidades de instrucción tiene las siguientes ventajas:

p.p. Manual para elaborar programas de adiestramiento varios autores, --
Edit. ARMO.

- Organiza los elementos del contenido en función de una forma específica, dándoles un significado más preciso para los participantes.

- Facilita la planeación de actividades de instrucción.

- Las unidades facilitan a los participantes a integrarse a los elementos que aprendan.

Es conveniente dividir un contenido en unidades de instrucción cuando:

- Existen varios objetivos específicos bien definidos.

- El contenido indica claramente la presencia de elementos o antecedentes básicos para el aprendizaje de otros elementos del mismo programa.

- Los elementos del programa corresponden a varios grupos independientes.

Para determinar el número y amplitud de las unidades, es necesario conocer las semejanzas y diferencias de los elementos.

C).- Métodos de Capacitación y Desarrollo:

Métodos.- Es la forma en que se va a capacitar o desarrollar a los empleados.

Técnica.- Son los instrumentos que van a ayudar a lograr el objetivo más fácilmente, simplificando la enseñanza del método elegido.

En 1949 Wyles Mace, escribió un libro "El crecimiento y Desarrollo", esto lo basó en encuestas que realizó y llegó a la conclusión de que la manera más efectiva de impulsar el crecimiento y desarrollo de la gente en las organizaciones, es lograr que los subordinados sean asesorados, aleccionados por sus inmediatos superiores.

La asesoría, pues, no sólo es un método, sino es una forma de administración, en la administración misma.

Tipos de métodos:

1.- Métodos de clases: La clase formal, es uno de los directos y antiguos métodos de capacitación y desarrollo. Es una presentación preparada de acontecimientos e información y el propósito es que otros entiendan y acepten el mensaje.

2.- Método de conferencia: Es la reunión de 2 o más individuos para generar ideas que solucionen cierto problema.

Este método implica un grupo de gente que busca ideas, examina y comparte datos, critica y prueba el procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo.

3.- Método de casos: Este método también es conocido como el método de Harvard, porque para muchos fue desarrollado en 1880 por Christopher Landell de la Universidad de Harvard.

En este método, el instructor pretende ser evidente, las diferencias de opinión o probar la validez de la información de cierto participante, actúa como catalizador. Señala los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a la discusión de grupo, su objetivo es guiar el proceso de aprendizaje- enseñanza.

4.- Cursos breves: son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así por ejemplo: Un curso breve "Análisis de Balance", "Simplificación de trabajo", "Adiestramiento de vendedores, etc.

Generalmente la duración de este tipo de cursos es ordinariamente de ocho a treinta horas; por lo que se considera muy variable. -- Instrucción programada: Es una técnica que se ordena de modo sistemático y a la vez se adapta al ritmo de asimilación de cada persona interesada.

Existe la participación activa a lo largo del curso y se controla el aprendizaje mediante el planteamiento de preguntas y la inmediata verificación y corrección de las respuestas.

El material se organiza empleando ideas simples, las cuales se presentan en un orden que facilita a la comprensión de la persona in

teresada. Sólo se utiliza auxiliar, útil para iniciar estudios, subsanar lagunas y desarrollar habilidades o completar el aprendizaje.

6.- Estudios por correspondencia: Es el método de introducción por medio del cual se otorga a las personas el material necesario para su capacitación. Este método se asemeja al método de lectura, siendo la característica de este método el que una vez que la persona interesada se considere capacitada, se le practica un exámen de evaluación.

D).- Técnicas de Capacitación y desarrollo: En razón de los métodos o técnicas para la capacitación y desarrollo del personal, podemos enumerar los siguientes, ya que no podemos olvidar que en todo programa de adiestramiento de personal para que resulte realmente efectivo se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1.- Desarrollo de equipos (grupos).- Se emplea específicamente para iniciar toda una serie de tecnologías que tiendan a hacer más efectivo el grupo.

2.- Entrenamiento en sensibilización.- Es un tipo de aprendizaje basado en la experiencia como parte del diseño de un laboratorio, mayor entrenamiento, los participantes adquieren conocimientos mediante el análisis de sus propias experiencias, incluyendo sentimientos, reacciones, percepciones y comportamiento. La base del entrenamiento "T".

3.- Grupo "T".- Es un método que se basa en hacer reuniones o grupos de aprendizaje, que tienen por finalidad crear una situación no estructurada

en el sistema tradicional de jerarquías y valores con el objeto de permitir que los asistentes capten el mejor fenómeno del proceso de un grupo y las diversas humanas que dan y reciben de otros miembros de grupo.

4.- Retroinformación o retroalimentación.- Son aquellas observaciones -- descritas, acerca del comportamiento de una persona de un grupo o de la organización. (Se llama también FeedBack).

5.- Reuniones de confrontación.- Es una metodología específica que permite desarrollar una estructura organizacional bien definida y clara por medio de la solución de conflictos intergrupales y una comunicación franca y abierta entre los miembros de estos grupos de confrontación.

6.- Grupo gerencial Grid.- Es un método que constituye un instrumento para analizar y estudiar las relaciones entre el administrador y la organización. Entre otros métodos de solución de problemas y conflictos, podemos mencionar la introducción de laboratorio y el "Phillips 6.6." mesa redonda.

Sería importante tratar todos los métodos que las empresas -- pueden utilizar sus programas de adiestramiento y capacitación, sin embargo, sólo a manera de información señalaremos los principales medios -- auxiliares que se utilizan en las empresas y entre las cuales encontramos:

1.- Cursos especiales con fines de promoción

- 2.- Conferencias, material impreso.
- 3.- Cuadros, diagramas y gráficas.
- 4.- Fotos, películas y transparencias.
- 5.- Exposición de objetivos.
- 6.- Cuerpos opacos
- 7.- Discos y cintas grabadas.
- 8.- Espectáculos visuales (T.V.)
- 9.- Documentos
- 10.- Cartelones, avisos y caricaturas.

La Ley Federal del Trabajo en su fracción XV, nos dice que se deben organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo elaboran con los sindicatos o los trabajadores, informando de ello a la Secretaría -- del Trabajo y Previsión Social.

CASO PRACTICO

INTRODUCCION:

La elaboración de este cuestionario es con el fin de conocer si hay una buena integración en el Departamento de Reservas de "Mexicana", es decir, conocer si hay iniciativa, comunicación, si cada persona es idónea para el puesto que ocupa, si se está bien capacitado, si -- hay un amplio conocimiento de los utensilios de trabajo, si hay igualdad de trato para todos los empleados o hay favoritismo, si se cuenta con -- las herramientas necesarias, si las condiciones de trabajo son propi- -- cias para desarrollar funciones, si hay motivación, etc.

Problema: Existen quejas de los empleados de dicho departamen-
to con respecto a los puntos arriba mencionados.

Mediante este caso práctico obtendremos comprobar dichas que-
jas:

El problema a resolver es lograr que se aplique la integra-
ción del personal ya que por resultados existe ineficiencia en dicho De-
partamento y por tal motivo no se está obteniendo la máxima productivi-
dad, ya que los empleados se sienten sin motivación faltos de iniciati-
va, presionados, cansados, etc.

Es necesario buscar una solución, ya que de lo contrario el -
departamento como la empresa fracasarán.

4).- ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

SI ()

NO ()

Por qué: _____

5).- ¿Cree usted que cada jefe conoce sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

6).- ¿Cree usted que se aplican planes eficaces de adiestramiento para el personal?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

7).- ¿Conoce usted el manual de reservaciones?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

7).- ¿Tiene fácil acceso al manual de reservaciones en cualquier momento?

SI ()

NO ()

9).- ¿Cuándo se le contrató recibió un manual de bienvenida?

SI ()

NO ()

10).- ¿Cuando existen cambios en la estructura de la empresa, se le informa al personal?

SI ()

NO ()

11).- ¿Cuando una nueva persona ha sido promovida a ser jefe, se le ha presentado a usted como tal?

SI ()

NO ()

12).- ¿Cuando un jefe sale de vacaciones o tiene que ausentarse por algún motivo, se le ha presentado a usted un sustituto?

SI ()

NO ()

13).- Cuando se cambió el equipo de trabajo, se le explicó, por completo, el funcionamiento del distribuidor de llamadas automáticas (acd)?

SI ()

NO ()

14).- ¿Cree que hay una buena comunicación entre jefes y empleados con respecto a formas de trabajo?

SI ()

NO ()

¿Porqué? _____

15).- ¿Cree usted que están bien definidas las políticas de la empresa, en cuanto a vacaciones, permisos etc.?

SI ()

NO ()

16).- ¿Considera usted que existe favoritismo para algunos empleados?

SI ()

NO ()

17).- ¿Cuenta con adecuadas herramientas de trabajo?

SI ()

NO ()

18).- ¿Considera que las instalaciones son adecuadas para el desempeño -
de su trabajo?

SI ()

NO ()

19).- ¿Se siente usted motivado por la empresa, por el desarrollo de su -
trabajo?

SI ()

NO ()

20).- ¿Mencione algunas sugerencias de cómo le gustaría que lo motivaran?

21).- ¿Cuál es su opinión, sobre la forma de trabajo de la empresa en la
integración de su personal?

TABULACION:

1).- ¿Su edad se comprende entre?

Objetivo.- Conocer cuál es la edad promedio de los empleados de la
compañía.

RESULTADO	No.	%
20 - 25 años	29	58
26 - 30 años	15	30
31 - 35 años	4	8
36 - 40 años	1	2
41 ó más	<u>1</u>	<u>2</u>
	50	100%

Análisis.- Tenemos que la edad promedio del personal de reservaciones, - se comprende entre los 20 - 25 años. Ver gráfica 1

2) Sexo

Objetivo.- Conocer el sexo predominante del Departamento de reservaciones.

Resultado	No.	%
F	34	68
M	11	22
No contestó	<u>5</u>	<u>10</u>
	50	100 %

Análisis.- Se demostró que predomina el sexo femenino.

Ver Gráfica 1

3).- ¿Cree usted que exista un espíritu de iniciativa en la empresa?

Objetivo.- Conocer la actitud de los empleados para ver si se está obteniendo productividad.

Resultado	Número	%
Si	16	32
No	33	66
No contestó	<u>1</u>	<u>2</u>
	50	100%

Análisis.- Podemos decir que la iniciativa de la empresa es muy pobre por lo cual sugiero que se le ponga más atención a crear este espíritu para lograr mejores resultados en la productividad.

Ver gráfica 1

4).- ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

Objetivo.- Conocer si el personal está actualizado y si conoce la estructura de la empresa.

Resultado	No.	%
SI	15	30
No	34	68
No contestó	<u>1</u>	<u>2</u>
	50	100 %

5).- ¿Cree usted que cada jefe conoce sus funciones, responsabilidades y -

la autoridad que tiene?

Objetivo.- Conocer si los supervisores o jefe inmediato están capacitados para el desarrollo de sus funciones.

Resultado	No	%
si	13	26
no	36	72
no contestó	<u>1</u>	<u>2</u>
	50	100%

Análisis.- Los resultados nos dicen que hay una deficiencia en los conocimientos de los supervisores, por lo cual sugiero cursos de adiestramiento para ellos y así unifiquen criterios, aprendan más sobre sus funciones, además recomendaría un curso de Relaciones Humanas.

Ver gráfica 1

6).- ¿Cree usted que se aplican planes de adiestramiento para el personal?

Objetivo.- Conocer la eficiencia de los adiestramientos aplicados al personal de reservaciones.

Resultado	No.	%
Si	34	68
No	<u>16</u>	<u>32</u>
	50	100%

Análisis.- Podemos decir que son eficaces, pero si un 32% no lo consideró así, sugiero una revisión a dichos planes de adiestramiento para actualizarlos, revisar necesidades.

Ver Gráfica 1

7).- ¿Conoce usted el manual de reservaciones?

Objetivo.- El manual de un Departamento es esencial, puesto que es la base del funcionamiento del mismo, éste rige y describe las funciones.

Resultado	No.	%
Si	30	60
No	<u>20</u>	<u>40</u>
	50	100 %

Análisis.- Sugiero la publicidad para el manual, de modo que todos lo conozcan y sepan que se deben consultar cuando en un momento dado desconozca el procedimiento a seguir.

Ver Gráfica 1

8).- ¿Tiene fácil acceso al manual de reservaciones en cualquier momento?

Objetivo.- Verificar que para conocer el manual se debe tener fácil acceso a él.

Resultado	No.	%
Si	21	42

no	26	52
No contesto	<u>3</u>	<u>6</u>
	50	100%

Análisis.- Considero falta de comunicación, el que los jefes no indiquen a los empleados el lugar o forma de pedirlo para utilizarlo en el momento necesario.

Ver Gráfica 1

9).- ¿Cuando se le contrató, recibió un manual de bienvenida?

Objetivo.- Conocer si la empresa tiene un buen comienzo de la integración de su personal.

Resultado	Número	%
Si	2	4
No	45	90
No contestó	<u>3</u>	<u>6</u>
	50	100%

Análisis.- Considero que teniendo un manual en cualquier momento se pueden consultar las dudas y mediante películas, fotos, etc., se olvidan -- fácilmente los detalles.

Ver Gráfica 1.

10).- ¿Cuando existen cambios en la estructura de la empresa, se le in--

forma al personal.

Objetivo.- Conocer si se toma en cuenta al personal y se le informa quiénes van a ser sus nuevos jefes o quienes cambiaron de puesto.

Resultado	No.	%
Si	8	16
No	41	82
No contestó	<u>1</u>	<u>2</u>
	50	100%

Análisis.- Considero muy mal el que no se tome en cuenta a los empleados informándoles los cambios que les afectan pues de esa manera se influye en forma negativa en los sentimientos de seguridad de los mismos.

11).- ¿Cuando una nueva persona ha sido promovida para el puesto de jefe se le ha presentado como tal?

Objetivo.- Ver si la empresa realiza una presentación formal o deja que los empleados se enteren solos que hay un nuevo jefe o supervisor.

Resultado	No.	%
Si	29	58
No	20	40
No contestó	<u>1</u>	<u>2</u>
	50	100 %

Análisis.- La presentación no es una forma general, sugiero que se realice en un 100% para poder obtener mejores resultados de ese nuevo supervisor, ya que todos lo reconocerán y respetará como tal y no como un -- compañero más al que no se le da importancia.

Ver. Gráfica 1

12).- ¿Cuando un jefe sale de vacaciones o tiene que ausentarse por algún motivo, se le ha presentado su sustituto?

Objetivo.- Conocer si la empresa cumple con las condiciones que influyen en los sentimientos de seguridad del subordinado.

Resultado	No.	%
Si	6	12
No	<u>44</u>	<u>88</u>
	50	100%

Análisis.- El personal no se entera de un cambio que le puede afectar, - pues si en un momento dado necesita consultar al jefe que se ha ausentado, no sabrá a quién dirigirse en ese momento; sugiero que se haga del conocimiento de los empleados, aunque sea de manera informal pero que se avise de ese cambio.

Ver Gráfica 2.

13).- ¿Cuando se cambió el equipo de trabajo, se le explicó por completo el funcionamiento del distribuidor de llamadas automáticas (acd)?

Objetivo.- Conocer si los empleados conocen por completo el funcionamiento de su equipo de trabajo.

Resultado	No.	%
Si	12	24
No.	37	74
No contestó	<u>1</u>	<u>2</u>
	50	100%

Análisis.- Considero indispensable que todos conozcan el funcionamiento de su equipo de trabajo, pues es una forma de mejorar el servicio y obtener mayor productividad de acuerdo con los objetivos que se persiguen.

Ver. Gráfica 2.

14).- ¿Cree que hay una buena comunicación entre jefes y empleados con respecto a formas de trabajo?

Objetivo.- Conocer si hay comunicación en el departamento de reservaciones.

Resultado	No.	%
Si	12	24
No	<u>38</u>	<u>76</u>
	50	100 %

Análisis.- No se deja ver una comunicación al 100% y considero indispen-

sable que exista la comunicación para que sea un departamento que trabaje en armonía y desarrolle sus funciones al máximo potencial.

Ver gráfica 2.

15).- ¿Cree usted que están bien definidas las políticas de la empresa, - en cuanto a vacaciones, permisos, etc.?

Objetivo.- Ver si el personal conoce las políticas de la empresa para poder planear sus vacaciones o pedir permisos de acuerdo a sus intereses.

Resultado	No.	%
Si	10	20
No	<u>40</u>	<u>80</u>
	50	100 %

Análisis.- Se puede ver que el 80% del personal no está de acuerdo o no entiende cómo algunas personas consiguen sus vacaciones o permisos especiales cuando lo desean. Sugiero que se indiquen los méritos que se deben obtener para conseguir estas prestaciones cuando se necesiten o bien establecer claramente la política a seguir para obtenerlas.

Ver Gráfica 2.

16) ¿Considera que existe favoritismo para algunos empleados?

Objetivo.- Conocer el sentimiento en general del departamento de reserva ciones en cuanto al favoritismo.

Resultado	No.	%
Si	48	96
No.	<u>2</u>	<u>4</u>
	50	100%

Análisis.- El favoritismo se marca casi en un 100%, lo cual produce un -
divisionismo en el ámbito de trabajo, a su vez inconformidad en los em--
pleados lo que provoca una reducción del potencial de trabajo de cada em
pleado.

Ver gráfica 2

17).- ¿Cuenta con adecuadas herramientas de trabajo?

Objetivo.- Conocer si se tienen herramientas adecuadas para desempeñar--
funciones.

Resultado	No.	%
Si	25	50
No	<u>25</u>	<u>50</u>
	50	100%

Análisis.- Pienso que la igualdad de la respuesta se debe a que no se --
tiene un buen mantenimiento de las herramientas de trabajo lo cual produ
duce inconformidad o desagrado por no contar con las adecuadas o que se
encuentren en buen estado.

Ver gráfica 2.

18).- ¿Considera que las instalaciones son adecuadas para el desempeño - de su trabajo?

Objetivo.- Conocer si el empleado está agusto, se siente bien y desempeña al máximo su potencial de trabajo debido a un ambiente favorable de trabajo.

Resultado	No.	%
Si	16	32
No	<u>34</u>	<u>78</u>
	50	199%

Análisis.- Una gran mayoría no se siente a gusto debido a la falta de -- ventanas y de luz, por lo tanto el que la gente no esté a gusto por completo nos reduce productividad.

Ver Gráfica 2.

19).- ¿Se siente usted motivado por la empresa por el desarrollo de su - trabajo?

Objetivo.- Conocer cuál es la situación actual del empleado en cuanto a motivación.

Resultado	No.	%
Si	6	12
No	<u>44</u>	<u>88</u>
	50	100%

Análisis.- Los empleados no se sienten motivados, considero que sería muy bueno, brindarles motivación de tal forma que se compensen otras imperfecciones o errores en el departamento. Un empleado motivado brinda lo mejor de su trabajo.

Ver gráfica 2.

20).- ¿Mencione algunas sugerencias de cómo le gustaría que lo motivaran?

Objetivo.- Obtener sugerencias para poner énfasis en la motivación del personal.

Resultado: En su mayoría piensan que mediante viajes de familiarización, felicitaciones por escrito o verbalmente por el buen trabajo desempeñado, incentivos y reducción de vigilancia en el tiempo que se usa para cuestiones personales.

Análisis.- Cuando se otorguen viajes de familiarización, hacer del conocimiento del personal a las personas elegidas o premiadas, para que así se ponga más empeño en el trabajo y lograr ganar un viaje.

21).- ¿Cuál es su opinión sobre la forma de trabajo, de la empresa, en la integración de su personal?

Objetivo.- Conocer la impresión que los empleados tienen de la empresa o fuente de trabajo.

Resultado.- Las respuestas varían entre buena, mala, mediocre y en forma ción hacia una buena integración.

Análisis.- Sería bueno mejorar la impresión que se tiene mediante pláticas, entre los jefes y empleados, corrección de errores y creando un - - buen ambiente de trabajo.

CONCLUSIONES

La Aviación Comercial se ha visto favorecida por las guerras mundiales, aprovechando sus avances tecnológicos y los Recursos Humanos, materiales que quedaron disponibles al firmarse la paz.

La Aviación es el resultado de las aventuras exitosas de un - sin número de hombres intrépidos y audaces, que consolidaron los sueños del hombre de "volar como el pájaro" y de alcanzar otros planetas,

En México la Aviación Comercial está ligada a su desarrollo económico, habiéndose iniciado formalmente en el año de 1924. De las empresas existentes en esa fecha, han perdurado y son líderes en la transportación nacional e internacional las compañías "Mexicana de Aviación" y "Aeroméxico".

La actuación que en el futuro tengan las empresas comerciales de aviación, dependerá de la correcta planeación e integración de los recursos humanos y de la adecuada coordinación de empresas y sindicatos para contar con el personal idóneo en cada uno de sus departamentos.

En el caso práctico realizado hemos visto que existe una deficiencia en cuanto a la integración de su personal, por lo cuál se han sugerido medidas correctivas, para hacer sentir bien al personal y obtener su máximo potencial de trabajo y así obtener los objetivos de la empresa que por supuesto son dar un mejor servicio y productividad para seguir creciendo.

Quiero mencionar que es muy importante tomar en cuenta los -- Procesos Administrativos (Previsión, Planeación, Organización Integra- ción, Dirección y Control), en toda empresa, ya que tomándolos como base resulta más fácil alcanzar los objetivos propuestos. En este caso esta- mos estudiando específicamente el de Integración, en el cual hemos visto la importancia de dar una buena imágen de nuestra empresa a las personas de nuevo ingreso, ya que de ahí dependerá que ese nuevo empleado se -- sienta en un ambiente accesible de trabajo, desde el inicio y aprenda a valorar su trabajo. De lo contrario cuando el empleado no se siente - - atraído por el trabajo, o no le gusta el ambiente, esta persona comienza a sentir apatía por sus funciones a desarrollar, la cual se incrementa - más cada día y es un sacrificio de todos los días acudir a su trabajo y desempeñar sus actividades, sólo por inercia sin importar si están bien- hechas o no.

Así mismo como ya lo hemos visto es importante la Capacita- ción y Adiestramiento, pues es conveniente que los nuevos empleados reci- ban estos cursos, ya que aprenderán a desarrollar sus funciones de - - acuerdo a los métodos de la compañía y poder unificar criterios en el de- sempeño de sus funciones, brindando un mejor servicio.

Como podemos ver es preciso que se respeten los procesos admi- nistrativos, logrando bienestar para ambas partes, siendo siempre la - "Gran Familia Mexicana de Aviación".

BIBLIOGRAFIA

Administración de Personal

Agustín Reyes Ponce

1a. y 2a. Parte

Editorial Limusa, 1973-77

Administración de Recursos Humanos

Arias Galicia

Editorial Trillas, 1977

Administración de Personal

Chruden y Sherman.

Editorial C.E.C.S.A. 1977

La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa - -

Moderna

Lic. Samuel Romero Betancour.

Editorial C.E.C.S.A.

México, 1977

Psicología Industrial

Marvin d. Dunnette y Wayne K. Kirchner

Editorial

Contrato Colectivo de la Cía. "Mexicana de Aviación".

Ley Federal del Trabajo

Mexicana una nueva etapa en su historia

Carlos Avencilla

Publicación de la Gerencia de Comunicación Social.

Abril de 1984

Manual para elaborar programas de adiestramiento

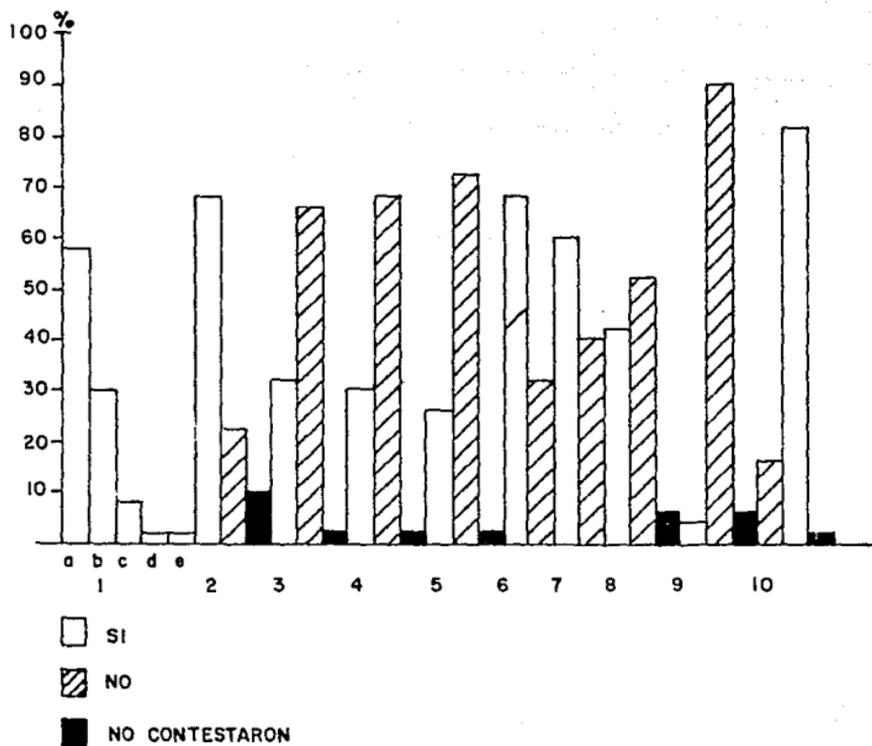
Manuel Alvarez, Ma. del Consuelo Bonfiel,

Alejandro Mendoza, Carlos Meri, José Manuel Ortiz,

Eloisa Figueroa.

ARMO.

GRAFICA GENERAL DE 50 ENCUESTAS
GRAFICA I



GRAFICA GENERAL DE 50 ENCUESTAS
GRAFICA 2

