

161  
2 Gen



**Universidad Nacional Autónoma de México**

Facultad de Contaduría y Administración

**CRISIS, MOTIVO DE EVOLUCION DE LOS  
RECURSOS HUMANOS**



**Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a n :**

**Fidel Mendoza Viguera**

**Carlos Alfonso Toledo Buitrón**

**Profesor del Seminario: Lic. Víctor Manuel Terrones López**



**1985**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**CRISIS, MOTIVO DE EVOLUCION DE LOS  
RECURSOS HUMANOS**

CRISIS, MOTIVO DE EVOLUCION  
DE LOS RECURSOS HUMANOS

	PAG.
<u>PROLOGO</u>	1
1. EL TRABAJADOR MEXICANO	
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	3
1.2 PSICOLOGÍA	12
1.3 LAS LEYES	31
1.4 LOS SINDICATOS	36
2. <u>CRISIS</u>	
2.1 CRISIS ECONÓMICA EN MÉXICO	48
3. <u>CONSECUENCIA EN EL TRABAJADOR</u>	
3.1 DESEMPLEO	56
3.2 PÉRDIDA DEL PODER ADQUISITIVO	64
4. <u>CASO PRACTICO</u>	
4.1 DESARROLLO Y RESULTADOS	71

	PAG.
5. <u>PERSPECTIVAS</u>	
5.1 NECESIDAD DE PLANEACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS HUMANOS	80
5.2 MOTIVACIÓN	98
5.3 CAPACITACIÓN	101
5.4 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	108
<u>CONCLUSIONES</u>	112
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	

## **PROLOGO**

## "PROLOGO"

Toda institución con fines de lucro, debe preocuparse de que tanto sus elementos financieros como materiales y humanos, marchen dentro de una misma línea, ya que del aprovechamiento de éstos dependen los resultados que se miden por las utilidades obtenidas.

En épocas normales una buena, regular o mala administración puede provocar que los resultados varíen y que en caso de que no sean del todo buenos haya que tomar las medidas correctivas necesarias, tal vez modificando los objetivos, la organización, o cambiando a algunas personas con el fin de que mejore el siguiente ejercicio.

Sin embargo, en estos momentos todo organismo debe de contar con una administración excelente y en especial las empresas medianas y pequeñas, ya que en muchos de los casos no se habla simplemente de la calidad de los resultados, sino de la subsistencia misma.

Dentro de la llamada administración excelente, los recursos humanos cobran una importancia fundamental, ya que por un lado el costo que representan para una organización es muy elevado y por ende hay que aprovecharlos al máximo;

por otro lado, la participación adecuada de ellos depende no sólo de la salvación de una institución llamada empresa sino de otra más grande e importante llamada país.

El presente trabajo, pretende demostrar que en la crisis no todo es malo y que gracias a ella, se puede obtener un poco de madurez en los trabajadores y empleados de las diferentes instituciones; con el fin de apreciar la importancia que tiene tanto conservar a los inversionistas, como fomentar nuevas inversiones y todo, en beneficio de ellos mismos y del país.



# **EL TRABAJADOR MEXICANO**

**ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

## EL TRABAJADOR MEXICANO

### 1. HISTORIA

El territorio que ocupa la República Mexicana, fue cuna de una de las principales culturas que se desarrollaron en el hemisferio occidental.

Difícil es decir cuántas civilizaciones hubo en México y de cuándo datan. Es probable que hayan comenzado en los primeros siglos de la era cristiana, después de las culturas que se conviene en llamar arcaicas, y su apogeo se calcula que debió de ocurrir entre el siglo VII y el XV. De las grandes culturas, las más antiguas en la parte central de México, son la de Teotihuacan (probablemente siglos IV a IX) y la Tolteca, hasta tiempos recientes muy discutida; su centro fue Tula, fundada en el siglo VIII y destruida en el XI o el XII. Entre las posteriores se distinguieron la Totonaca, en Veracruz y Puebla, la Zapoteca y la Mixteca en Oaxaca.

Las dos civilizaciones florecientes del siglo XVI eran la Mexicana y la Peruana. A estas dos grandes organizaciones políticas les dieron los españoles el nombre de imperios. Los Aztecas, pueblo guerrero que en el siglo XIII, si no antes, se establecieron en el Valle de Anáhuac, donde ahora se asienta la Ciudad de México, habfan logrado después de largas luchas, convertirse en la principal entidad política de la zona.

Tuvieron los Aztecas amplios conocimientos astronómicos, que heredaron de las culturas anteriores, pero menos avanzadas que el saber de los Mayas y Quichés; queda como testimonio el Calendario Azteca, monumento de piedra labrada que se conserva en el Museo de Antropología. Poseyeron escritura jeroglífica, magníficamente dibujada y coloreada; se conservan códices, anteriores unos, posteriores otros a la conquista española; pero se ha perdido el arte de leerlos y sólo parcialmente es posible interpretarlos. Fabricaban papel, como los Mayas con fibras de higuera silvestre.

Heredaron también la escultura y la pintura. Se distinguieron, además, en la orfebrería, la cerámica, los tejidos, la talla de piedra y el arte plumario. Extraían y trabajaban el oro, la plata, el cobre, el estaño; fabricaban bronce. Construyeron muchos caminos, puentes y acueductos. Tenían danzas y deportes rituales, teatro, consagrado principalmente a Quetzalcóatl, poesía épica y lírica; entre los cantos que se conservan merecen especial atención los atribuidos o referentes a Netzahualcóyotl rey de Texcoco en el siglo XV, además tenían también narraciones en prosa. La enseñanza estaba rigurosamente organizada; en las escuelas superiores se estudiaban la religión y el arte de la guerra. Tenían los Aztecas, finalmente, colecciones de animales vivos, en casas, jardines y estanques; además, jardines botánicos con viveros.

A diferencia de lo que sucedía en Europa, en la misma época en México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo; era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud, pero más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo lo era de parte de su trabajo. Los hijos de esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez. El esclavo no podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño. Un hombre cargado de deudas podía venderse a sí mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios. No había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

## 1.2 COLONIA

Al establecerse los españoles en México, trajeron consigo la cultura europea: Religión, organización social, sistema jurídico, artes, cien-

cias, agricultura, crianza de animales domésticos, industrias, comercio, vestimenta, diversiones, costumbres en general. Trataban de transmitir esta cultura a los indígenas, en mayor o menor medida, pero el empeño no pudo cumplirse de modo sistemático, como lo había cumplido Roma en sus conquistas europeas; la colosal magnitud del territorio lo impedía, grandes núcleos de población nativa quedaron fuera del alcance de la nueva cultura, unos porque se oponían a ellos violentamente, como los Apaches en México, otros porque vivían en zonas donde resultaba difícil penetrar.

Con la Conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan encomiendas en las cuales el encomendero que deberá velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas. El indígena es considerado un animal: se le marca con hierro candente al igual que al ganado. El trono español trata de proteger al indio con leyes que fueron letra muerta en la gran mayoría de los casos.

En 1582, se verificó la primera huelga del continente americano. El cabildo de la Ciudad de México resolvió reducir los sueldos de los cantores y músicos por lo que el arzobispo se dirigió al cabildo para que reconsiderara su actitud. Los cantores y músicos regresaron después que se convino que sus sueldos siguieran iguales y que se les pagaría el tiempo que dejaron de trabajar (salarios caídos). Es decir, que esta huelga fue una respuesta ante una decisión unilateral que los afectaba en sus intereses y lograron que fuese revocada: representó una limitación a la decisión y prácticamente, una participación.

### 1.3 INDEPENDENCIA

En el proceso que produjo la independencia de México, fue de gran importancia las teorías políticas. La doctrina de la soberanía del pueblo, opuesta a la tradición que concentraba la soberanía en el rey, es

la base teórica en que se apoya la Independencia, es el pueblo quien determina a constituirse en nación libre. El habitante se convirtió, de súbdito, en ciudadano. El gobierno había de ser representativo: íntegramente, si la organización era republicana, a la manera de Francia o de los Estados Unidos; parcialmente si la organización era monárquica, como en Inglaterra. El sistema monárquico se ensayó en México dos veces pero fracasó siempre: en 1822-1823 con Agustín de Iturbide; en 1864-1867 con Maximiliano de Habsburgo. La libertad, según los revolucionarios, debía ser amplia, y la igualdad completa. Se declararon nulas las discriminaciones de clase y raza, quedaron los títulos de nobleza abolidos y se decidió abolir la esclavitud.

Toda esta necesidad de innovación culminó en un gran movimiento político: la Reforma. La lucha de ideas y de armas entre conservadores y liberales dura desde 1833 hasta 1867. Los conservadores intentaban mantener cuanto fuese posible del sistema colonial; los liberales pedían la supresión de privilegios, la separación entre la iglesia católica y el Estado, la libertad de cultos, la libertad de la palabra y de la imprenta, la desamortización de los bienes estancados (avanzada la lucha, el gobierno acabó por tomar posesión de todos los bienes eclesiásticos). Los liberales alcanzaron a redactar y votar la admirable Constitución de 1857; los conservadores, triunfantes en 1864 con ayuda de las tropas de Napoleón III trajeron a Maximiliano de Habsburgo como emperador. La contienda terminó con la desaparición del imperio y el triunfo definitivo del partido liberal en 1867.

En la época de la Reforma había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11,000 obreros, además existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, de jabón, de aceites, de vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar. El 16 de septiembre de 1869, se inauguró el tramo del ferrocarril entre México y Puebla. Con la introducción paulatina de este medio de transporte se ampliaron los mercados, lo cual dió pie para que Porfirio Díaz atrajese el capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose

frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. Aunque la Constitución de 1857 en su artículo 5o. decía: "Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento", la verdad es que a través de la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fábricas como minas y haciendas habían hecho renacer prácticamente la esclavitud. En la fábrica de Río Blanco la jornada era de 12 a 14 horas diarias y en Puebla debían trabajar hasta la media noche dos veces por semana. Las jornadas de trabajo eran por lo general de 10 a 12 horas diarias.

En aquella época campeaba también un furioso liberalismo económico, nacido con la revolución industrial, especialmente en Europa y Estados Unidos. El liberalismo económico proclamaba que las fuerzas del mercado regularan los salarios y la demanda de mano de obra.

#### 1.4 REVOLUCION MEXICANA

Fue en Cananea, en 1906, donde estalló la huelga que hizo tambalearse al Porfiriato, a la cual siguió la de Río Blanco.

En ese pueblo de Sonora, el salario de los mexicanos era inferior por el mismo trabajo, al de los norteamericanos. Todos los jefes eran extranjeros. A continuación se transcribe el pliego de peticiones de los huelguistas.

#### MEMORANDUM

1. Queda el pueblo obrero declarado en huelga.
2. El pueblo obrero se obliga a trabajar bajo las condiciones siguientes:
  - I. La destitución del empleo del mayordomo Luis.
  - II. El mínimo sueldo del obrero será de cinco pesos diarios con ocho horas de trabajo.

- III. En todos los trabajos de la Cananea Consolidated Copper Co. se ocupará el 75% de mexicanos y el 25% de extranjeros teniendo los primeros las mismas aptitudes que los segundos.
- IV. Poner hombres al cuidado de las jaulas, que tengan nobles sentimientos para evitar toda clase de irritación.
- V. Todos los mexicanos en los trabajos de esta negociación tendrán derecho a ascenso según lo permitan sus aptitudes.

Es de notarse que no sólo se mencionan las condiciones económicas sino un mejor trato y un deseo de posibilidades de ascenso. Desde luego, la respuesta fue negativa.

Desde 1906, se organizaba el Gran Círculo de Obreros Libres en la fábrica de hilados de Río Blanco, Ver. Cundió la agitación en otras fábricas. Los patrones prohibieron acatar un laudo del gobierno central; el 5 de enero de 1907, se expidió y en el mismo el general Díaz ordenaba: "Los obreros quedarán sujetos a los reglamentos vigentes al clausurarse (los trabajos) o a aquellos que sus propietarios hayan dictado posteriormente..." con lo cual quedaban los obreros en manos de los empresarios. El 7 de enero, día señalado para la reanudación de labores, los obreros de Río Blanco no entraron a la fábrica. Se entablaron diálogos violentos entre ellos y los dependientes de las tiendas de raya. Sonó un tiro y se inició la riña. El saldo fue de doscientos obreros muertos y heridos, aparte de los fusilados después. Es de notarse que estas huelgas constituyeron intentos de limitar las decisiones unilaterales; tuvieron la mira de poner coto al poder casi absoluto de los empresarios.

La ley suprema que rige todavía la vida de México, fue promulgada en Querétaro el 5 de febrero de 1917. Fue resultado de los trabajos de un Congreso Constituyente convocado por Venustiano Carranza en septiembre de 1916, al que concurrieron representantes de distintas tendencias revolucionarias.



En materia laboral, la Constitución de 1917, estableció algunas de las disposiciones más adelantadas del mundo en su tiempo, cuando todavía en muchas partes estaban sujetos a negociación los derechos fundamentales del trabajo de los obreros:

- \* Jornada máxima de ocho horas.
- \* Remuneración igual para trabajo igual; sin distinción de sexo o nacionalidad.
- \* Libertad de asociación sindical y derecho de huelga. Esta sería lícita siempre que tenga por objeto el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajador con los del capital.
- \* Protección de la salud y los derechos de los menores de 16 años y de las mujeres embarazadas. Prohibición de utilizar el trabajo de los menores de 12 años.
- \* Fijación de salarios mínimos, que deben ser suficientes, según las condiciones locales, para satisfacer las necesidades normales de los obreros, considerados como jefes de familia.
- \* Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.
- \* Obligación patronal de proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, por las que podrán cobrar rentas que no excederán del medio por ciento mensual del valor catastral de las fincas. Obligación de establecer escuelas, enfermerías y otros servicios necesarios para la comunidad.
- \* Responsabilidad de los empresarios en caso de accidentes laborales y enfermedades profesionales de los trabajadores y obligación de cubrir las indemnizaciones correspondientes.
- \* Establecimientos de procedimientos de conciliación y arbitraje para dirimir las diferencias y conflictos entre los obreros y las empresas.

### 1.5 EPOCA POSTREVOLUCIONARIA

La revolución mexicana es la primera, cronológicamente, de las grandes revoluciones del siglo XX. Para comprenderla cabalmente es necesario verla como parte de un proceso general y que aún no termina. Como todas las revoluciones modernas, la nuestra se propuso en primer término, liquidar el régimen feudal, transformar el país mediante la industria y la técnica, suprimir nuestra situación de dependencia económica y política y en fin, instaurar una democracia social. En otras palabras: dar el salto que soñaron los liberales más lúcidos, consumir efectivamente la Independencia y la Reforma, hacer de México una nación moderna.

En el desarrollo de México, 1938, marca una nueva etapa. Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías petroleras se niegan a darlos. Interviene la Suprema Corte de Justicia. Después de un estudio exhaustivo de las finanzas de esas empresas, decreta que sí están en posibilidad de conceder los aumentos solicitados y los condena a hacerlo. Las compañías se niegan a acatar el fallo de la Suprema Corte de Justicia. Entonces, el presidente Lázaro Cárdenas, decreta la expropiación. Con este motivo surgen una serie de trastornos. Los capitales norteamericanos, inglés y holandés huyen de México y se origina así un cierto receso económico; sin embargo, la iniciación de la Segunda Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En esta época la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado.

Terminada la conflagración mundial, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar. México contando con su pago puntual de la deuda petrolera y su lucha al lado de las potencias aliadas, empieza nuevamente a atraer capitales norteamericanos. La creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados, por tanto, las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas.



En las siguientes páginas tocaremos varias teorías y estudios relacionados con la Psicología del trabajador, partiendo de la interrogante de ¿Por qué el hombre trabaja?, intentando responder esto desde diferentes puntos de vista.

Se habla de un método apelando a la motivación humana, a pesar de que el concepto de motivación ha sido uno de los más difíciles en toda la Psicología, ya que se han realizado estudios varios, de los cuales no se han podido obtener resultados que puedan dar una imagen clara sobre cuántos estados distintos de motivación existen.

De hecho existen solamente dos modos indirectos de abordar el problema, uno es preguntando a una persona, qué es lo que lo motiva, a esto se le llama autorreporte, éste se logra ordinariamente utilizando algún tipo de cuestionario, tiene el defecto de que las personas por lo general no son capaces, o no están dispuestas a presentar un cuadro exacto de sus motivos. Como la gente generalmente prefiere pensar bien de sí misma y que los otros hagan lo mismo, tiende a explicar su comportamiento en los términos más favorables que puede. El que el auto engaño sea consciente o inconsciente, no hace que el resultado deje de ser el mismo, obteniéndose una imagen distorsionada de los motivos humanos.

La otra manera es suponer sus motivos y diseñar estudios controlados para poner a prueba la validez de la conjetura, en este método es probable que se esté menos sujeto a deformaciones, pero adolece del defecto de operar a largo plazo. Se comienza con una explicación teórica de los procesos internos que están de por medio en el comportamiento motivado. Luego se generan hipótesis que estén de acuerdo con la teoría y se diseñan estudios para ponerlas a prueba. En la medida en que el resultado de los estudios confirmen las hipótesis, la confianza en la teoría de la motivación aumenta.

Sin embargo después de haber concluido todo este programa de investigación con resultados positivos, se puede establecer algunas veces inclusive, en forma provisional, la validez de algún concepto motivacional.

Existe otro método con el que se intenta explicar nuestra cuestión original de este capítulo, que son los conceptos cognoscitivos, a través de estos conceptos se procura explicar el modo como las personas se comportan en función de los procesos mentales, presentes o muy cercanos al momento en que ocurre el comportamiento. Lo anterior se basa en la afirmación de que varios de los factores importantes en el comportamiento humano, no se pueden medir

de ninguna otra forma que no sea el del orden intelectual.

El método consiste en el análisis y ponderación de conceptos como:

- El evento cognoscitivo (cómo se siente la persona) en este caso se le da mayor validez al evento cognoscitivo que a otros eventos, como el evento biológico (lo que el sistema nervioso y las hormonas están haciendo), o el evento conductal (cuánta presión tolera uno para lograr un objetivo).
- Las expectativas (con cuánta probabilidad cree la persona que ocurrirá cierto resultado).
- Los valores (qué tan atractiva o tan poco atractiva aparece una cosa ante los ojos de una persona).
- Las percepciones del rol (la propia impresión de lo que uno debe hacer).

La principal desventaja de este método es el hecho de que no se cuenta con las medidas necesarias que representen el proceso del pensamiento.

Lo que se ha expuesto anteriormente en este capítulo, son las bases en que se ajustan varias teorías, es decir, las que se pueden clasificar como de contenido motivacional y las de proceso de orden cognoscitivo. Las de la primera categoría constituyen un esfuerzo por identificar los motivos humanos y la forma en que están organizados, mientras que las del segundo tipo se preocupan más de la manera en que la motivación interactúa con otros procesos reconocibles para controlar el comportamiento.

En las páginas posteriores se tocarán teorías que se ajustan a las dos clasificaciones mencionadas.

#### TEORIAS DE CONTENIDO MOTIVACIONAL

Maslow formuló hace más de 30 años, una de las conceptualizaciones más populares, sobre la motivación del trabajo, en la cual sostiene que el comportamiento lo activan las necesidades básicas que resultan de la privación (o de la deficiencia) de las cosas que normalmente satisfacen las necesidades. La característica distintiva de su teoría, radica en la organización de estas necesidades básicas.

En primer lugar identifica cinco categorías distintas de

necesidades: Necesidades fisiológicas (para la supervivencia básica), necesidades de seguridad, necesidades sociales (pertenencia a alguien o necesidad de amor), necesidades del ego o de la estima de sí mismo y necesidades de realización de sí mismo.

Segundo, sostiene que estas categorías están organizadas en una jerarquía de importancia, y que el comportamiento lo controla principalmente la de nivel más bajo que está todavía insatisfecha.

La traducción de la mayoría de estas necesidades a objetos o condiciones de meta sería la siguiente: Las necesidades fisiológicas dirigen la atención de la persona hacia el alimento, la bebida, el aire, el vestido, el albergue; elementos básicos que se requieren para la supervivencia inmediata. Las necesidades de seguridad contienen aspectos como la seguridad personal, seguro contra enfermedades, protección de salario, planes de retiro, y un ambiente seguro de trabajo. Las necesidades sociales se satisfacen mediante amistades interpersonales, con membresía en grupos de trabajo, o con un lugar en el equipo de boliche, etc. Las necesidades del ego se satisfacen con sentimientos internos de éxito, con el reconocimiento de parte de los superiores y los compañeros, y con el respe-



to del personal. Las necesidades de auto realización connotan el sentimiento de que uno ha logrado realizar algún potencial, o ha hecho algo creativo.

La teoría de Maslow tiene dos implicaciones muy amplias para la administración de la organización.

Primero, es muy importante descubrir la ubicación de los compañeros dentro de la jerarquía de satisfacción de las necesidades, para que se pueda trazar un plan sobre los objetivos motivadores.

La otra implicación es que los mejores intereses de la organización se cumplen satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados por el logro creativo y las necesidades de auto realización.

La posición de Maslow ha logrado una amplia aceptación entre los administradores modernos, como se puede detectar en los escritos realizados por autores de tanta influencia como Douglas Mc Gregor en su libro *The Human Side of Enterprise* donde contrasta con la ideología convencional y directiva "TEORIA X", de la administración con la postura "TEORIA Y" progresista y humanista.

Para la "TEORIA Y" resulta esencial que las organizaciones reconozcan la jerarquía de necesidades de los empleados y procuren organizar las condiciones, ya que al satisfacer sus propias necesidades, los empleados podrán contribuir al máximo a la obtención de las metas de organización. Como en la mayoría de los casos ya se habrán satisfecho sus necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad), deberá concederse entonces una mayor atención a las necesidades sociales, del ego y de auto realización. Se le debe conceder al personal la oportunidad de interactuar, de sentirse importante y de ser creativa su forma constructiva (mediante su propia situación de trabajo); ya que de otra manera es probable que satisfagan sus necesidades en forma poco productiva (o inclusive contraproduktiva).

Otro punto de vista que ha gozado de una inmensa popularidad dentro de los círculos organizativos, es la teoría de dos factores de HERZBERG, acerca de la satisfacción en trabajo. En esta teoría se hace hincapié sobre las características del trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del trabajador. Su postura parece ser la de que los factores que generan satisfacción también producen un comportamiento motivador en el trabajo. Como sugiere que las características de la situación del tra-

bajo caen en dos categorías generales, las responsables de la satisfacción y las responsables de la insatisfacción, solamente las primeras son las que pueden motivar la actividad.

La conclusión que sacó HERZBERG de varias investigaciones que realizó, fue que son diferentes los factores que controlan la satisfacción o la insatisfacción. Estos factores a su vez, sirven a dos conjuntos diferentes de necesidad. Primero, el grupo básico biológico que incluyen los alimentos, la evitación del dolor, etc., además de cualquiera otras que se hayan asociado con estos impulsos básicos en virtud del aprendizaje (principalmente dinero); segundo, las necesidades típicamente humanas de logro de auto realización. A los factores que satisfacen las necesidades biológicamente básicas los llamó "Factores de Higiene"; a los otros los llamó "Motivadores". Según HERZBERG, una característica principal de distinción es que los "Factores de Higiene" son extrínsecos al trabajo mismo (política empresarial, supervisión, salario, etc.), mientras que los "Motivadores" lo son intrínsecos (logro, reconocimiento del logro, naturaleza del trabajo).

La teoría del doble factor conduce realmente a la misma implicación práctica que la jerarquía de Maslow, por lo

menos en su versión de dos niveles. En ambos lados la idea esencial es que, como prácticamente todos los empleados satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas básicas, debería ponerse un mayor énfasis en el trabajo mismo.

La motivación del logro, es una de las principales clases de necesidad identificada, tanto en la teoría de la jerarquía de necesidades como en la de doble factor. No es raro en nuestra sociedad que las personas afirmen que obtienen placer del mero logro de alguna tarea. Derivado de algunos estudios al respecto, se origina la afirmación de que la necesidad de lograr algo puede ser un factor importante, el tipo de teoría que una persona emprende, la clase de trabajo que se efectúa una vez emprendida la tarea, y el grado de satisfacción que la persona experimenta cuando la termina.

Algunos autores entre los que se destaca el señor David McClelland, van enfocando todo su trabajo exclusivamente sobre el motivo de logro (que se designa ordinariamente como *nlog*), procurando encontrar medios para medirlo, descubrir cómo y cuándo difieren las personas en función de él, y descubrir la forma en que influye sobre su comportamiento.

Los resultados de casi 20 años de investigación sobre el tema, han llevado a McClelland a la conclusión de que las personas ciertamente difieren en forma confiable en el Nlog, pero que estos niveles están sujetos a cambio mediante el adiestramiento. Los individuos con un elevado Nlog prefieren tareas lo suficientemente fáciles como para tener una buena probabilidad de éxito, pero lo suficientemente difíciles para que el éxito tenga un significado real. También prefieren tareas en las que se da una retroalimentación concreta respecto a los resultados de su actuación, y en las que pueden tener control sobre lo que sucede. McClelland también ha proporcionado pruebas indirectas de que el Nlog tiene importancia para el éxito organizacional, demostrando que el crecimiento económico de las empresas e inclusive de sociedades enteras, tiene relación relativamente estrecha con los niveles característicos del Nlog. Este último descubrimiento plantea la importancia de los factores culturales, en relación al desarrollo de la motivación del logro.

#### TEORIAS DE PROCESOS

Dentro de las teorías de procesos se encuentra la teoría de la equidad. Con esta teoría se intenta explicar las

diferencias en el comportamiento de trabajo, a base de la percepción que tiene el individuo de un tratamiento justo y equitativo. Se considera la equidad percibida como un estado cognoscitivo en el que, la razón entre la inversión de trabajo de la persona (su aportación), y el beneficio recibido de esa inversión (su ganancia) está de acuerdo con alguna norma (con la de alguna "otra" persona, hipotética o real). La equidad se define por la razón entre aportación y ganancia de un tercero. En otros términos, una persona comparará lo que está obteniendo por sus esfuerzos con lo que ella piensa que alguna otra persona, punto de referencia, está obteniendo por sus esfuerzos. En la medida que esa persona ve que su razón entre aportación y ganancia difiere de la de la otra persona, se establece un estado de desonancia (estado aversivo de motivación). La divergencia puede ser en una u otra dirección; es decir, podría verse a sí misma como compensada de más o de menos. En ambos casos el estado dinámico resultante la impulsaría a actuar en una forma apropiada para restablecer la consonancia (es decir un trato equitativo según lo concibe ella). Puede decidir trabajar menos, quejarse más, o solicitar un aumento de sueldo, o puede decidir que en realidad no es ella tan valiosa para la empresa como lo había creído en un principio.

Como algo aparte, es preciso reconocer que la consonancia no requiere una paridad entre ingresos y egresos propios y los de la otra persona. Por ejemplo, puede admitir fácilmente que recibe una compensación total mayor que la otra; pero que si es así sentirá que la merece por trabajar con mayor intensidad. Es precisamente la razón, no las cantidades absolutas, lo que define la equidad.

También debe resaltarse que lo que constituye aportaciones y compensaciones adecuadas puede variar enormemente de un individuo a otro. No es solamente una cuestión de esfuerzo consciente y de compensación material. Por ejemplo: un empleado puede considerar su buena disposición para ser transferido a una colocación indeseable, su tolerancia a condiciones desfavorables de trabajo, o su influjo positivo sobre otros empleados como parte de su aportación. Puede considerar la libertad personal, las condiciones agradables de trabajo, un buen "jefe", o muchas otras cosas, entre sus ganancias. Aportaciones y compensaciones son por consiguiente, factores eminentemente personales.

Teoría del establecimiento de metas. El principal proceso cognoscitivo al que apela esta teoría, para explicar las actitudes en el trabajo y el comportamiento, es la

intención consciente. Lo que esto sugiere es que las personas se comportan, en cuanto lo permiten las condiciones, directamente de acuerdo con sus propios planes. Se sienten satisfechas en la medida en que las cosas resultan como ellos lo esperan, o en forma más general, en la medida en que las discrepancias entre su percepción de estados existentes y deseados, y su situación de trabajo, se reducen a un mínimo. Se ven motivados a trabajar por las metas o las intenciones, mediante las cuales operan todos los incentivos externos. Así, la promesa de un salario mayor influye sobre la ejecución, solamente si una mayor cantidad de dinero ayuda en una u otra forma a las metas del individuo (como de hecho suele suceder). La ejecución influye mucho en la satisfacción, en virtud del papel que juega en el logro de las metas: Una actuación mediocre significa metas incumplidas, y metas incumplidas significan falta de satisfacción. A su vez la experiencia pasada en cuestión de logro de metas, determina en parte el establecimiento actual de metas.

Una implicación de la teoría del establecimiento de metas es la de que un gerente podría realizar un mejor trabajo de planeación, si conociera las intenciones específicas de sus subordinados. De hecho, tanto él como ellos podrían sacar provecho de algún plan diseñado para



hacer más explícitas las metas de cada uno. La teoría del establecimiento de metas dice que las acciones se gobiernan por las intenciones. No dice que las intenciones no puedan cambiarse o definirse con mayor claridad.

Dentro de estos planteamientos se puede encontrar uno de los principales elementos de la administración por objetivos (APO). Aún cuando la APO y la teoría de establecimiento de metas se desarrollaron independientemente, comparten el énfasis sobre el potencial motivador del establecimiento de metas. El enfoque APO acentúa el establecimiento de metas mutuo, por parte del gerente y del subordinado, la claridad y la especificación de las metas, y una frecuente retroalimentación del progreso hacia las metas. Siempre que sea posible, las metas se deben expresar en función de resultados que se puedan medir (tales como unidades productivas, pólizas vendidas, calidad de productos, reducción de accidentes, e inclusive satisfacción del obrero y de la gerencia), las cuales deben ser realistas y accesibles.

Teoría de valencias y expectativas. Existen muchas variaciones sobre el tema de expectativa y valor, la mayoría de las versiones populares actuales incluyen dos componentes de expectativa: 1) Expectancia, o qué tan

probable es que el esfuerzo dé buenos resultados de ejecución y 2) instrumentalidad, o qué tan probable es que la ejecución dé buenos resultados en forma de premios. También se refieren al componente evaluativo principal como a una valencia, que es el peso positivo o negativo que una persona fija a un resultado anticipado. Por ejemplo una posible promoción puede tener una elevada valencia positiva para un individuo, llevándolo a que trabaje intensamente con el fin de lograrlo. Sin embargo, habiendo recibido la promoción, puede descubrir que su valor para él era menor de lo que había esperado.

Dicho brevemente, los autores de la teoría de valencias y expectativas, consideran la relación entre satisfacción y rendimiento, como un índice de la efectividad organizacional, y no como una cuestión de satisfacción ocasionada por el rendimiento, como muchos defensores de las relaciones humanas creen. Esta teoría en una u otra forma, es el centro de buena parte de la investigación actual sobre motivación y satisfacción en el trabajo. Los resultados hasta ahora ofrecen por lo menos un apoyo moderado a los aspectos más amplios de la teoría. En estos estudios se ha demostrado que la expectativa, habilidades, valores del producto y percepciones del rol, influyen sobre la ejecución o la satisfacción.

A manera de respuesta a nuestra pregunta inicial en este capítulo y después de considerar las teorías anteriormente enunciadas se podría decir que las personas trabajan por muchas razones (para adquirir, para lograr, crear, ganarse el respecto, socializar, dominar), y no, según parece porque posean alguna necesidad específica innata para el trabajo. Los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver en por qué un individuo particular trabaja; de esta manera las personas pueden diferir notablemente en lo que consideran importante en la situación laboral. El interés por buscar las razones por las que la gente trabaja, nace principalmente de la certidumbre en que al investigar esto se puede descubrir lo que la motiva para trabajar bien, y lo que la hace sentirse satisfecha con su trabajo.

Los autores de las teorías de contenido han resaltado varios puntos dignos de consideración. Es evidente que los individuos tienen necesidades múltiples, que pueden satisfacerse en muy diversos grados mediante la situación de trabajo. Por consiguiente incumbe a toda organización mantenerse informada sobre las necesidades de sus trabajadores, y sobre el grado en que estas necesidades se van satisfaciendo. En conjunto las teorías "de contenido", proporcionan cierta orientación bastante útil, res-

pecto a las necesidades que se deben buscar.

Por otro lado "las teorías de procesos" miran más allá de la mera satisfacción de necesidades. Su aportación se verifica en tres áreas principales. 1) Proporcionan una estructura dentro de la cual se pueden organizar todas las ideas que han aparecido acerca de la satisfacción y de la motivación; 2) Generan hipótesis de investigación que se pueden comprobar mediante las cuales nuestros conocimientos se incrementan y 3) Ponen de relieve la complejidad de la motivación humana en la situación de trabajo (es decir, el hecho de que hay que tener en cuenta múltiples factores y complejas interacciones para poder hacer cualquier tipo de predicciones).

Finalmente, después de contemplar todas las teorías anteriormente expuestas a través de las cuales se intentó explicar el por qué el hombre trabaja, llegamos a la conclusión de que no es posible depositar toda nuestra confianza en alguna de ellas en particular sino que es necesario contemplarlas a todas en general y obtener de esto, un criterio en el cual se deposite lo mejor de cada una de ellas teniendo bien presente las limitantes y las variables que se encuentren fuera de control. En estas teorías se puede contemplar algo que es importante resal-

tar para fines de nuestro trabajo y que es factor común en todas ellas aunque con diferente valoración, esto es, el dinero que percibe el trabajador y que actualmente en México, ocasionado por la crisis financiera las empresas no se encuentran en condiciones de poder retribuir lo adecuado para que el trabajador no se vea limitado al intentar satisfacer sus necesidades básicas, lo cual ha provocado trastornos bastante serios en las relaciones industriales, lo cual es la esencia de nuestro estudio.



## LAS LEYES

Para efectos de nuestro estudio, es necesario mencionar el contexto legal en que se apoyan las relaciones laborales en nuestro país. Comenzaremos citando el Artículo 123 Constitucional por ser el pilar legal de dichas relaciones.

"Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo las cuales regirán:

- A) Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo.
- B) Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores.

Dada la orientación de nuestro trabajo, nos ocuparemos únicamente por el apartado A del presente artículo, del cual citaremos los incisos que a nuestro juicio son los más importantes para ubicar nuestro estudio.

En cuanto a jornada de trabajo destacaremos:

Se establece que ésta no deberá ser mayor de ocho horas y en trabajo nocturno será únicamente de siete horas. También se enmarcará la importancia de la protección tanto hacia los menores de edad como hacia las mujeres embarazadas, aún en el período de lactancia.

Por otro lado en lo que compete a los salarios, se destaca que:

"Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores, serán generales o profesionales. Los primeros regirán en una o varias zonas económicas; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la Industria o del Comercio o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades industriales y comerciales.

Los trabajadores del campo disfrutarán de un salario mínimo adecuado a sus necesidades.

Los salarios mínimos se fijarán por Comisiones Regionales, integradas con representantes de los trabajadores, de los Patrones y del Gobierno y serán sometidos para su aprobación a una Comisión Nacional que se integrará en la misma forma prevista para las Comisiones Regionales".

"Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad".

"El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento".

Ahora bien, los trabajadores también tendrán derecho a recibir parte de las utilidades de las empresas de acuerdo a un porcentaje establecido por las autoridades correspondientes en base a investigaciones previamente realizadas.



Así también, las empresas estarán obligadas para con el trabajador en muchos otros aspectos; si su jornada rebasa lo establecido, se aumentará un 100% de lo fijado para horas normales, deberá asimismo, proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas, higiénicas y con los servicios necesarios.

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Asimismo, la empresa deberá proporcionar un ambiente seguro e higiénico, siendo éste responsable de cualquier accidente o enfermedad ocasionados por su actividad laboral; quedando obligada en determinado momento a otorgar una indemnización.

Refiriéndonos ahora al derecho de reunirse en organizaciones tanto empresarios como obreros, el presente artículo destaca:

"Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para colegarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc."

"Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros".

En cuanto a esto se tendrán que llevar a cabo bajo ciertas normas establecidas y que realmente tengan bases sólidas para su ejecución.

Aunado a todo lo anterior, este artículo en su apartado A, concede otra gran cantidad de derechos hacia los trabajadores, sus deudas, sus patrimonios, sus despidos así como de su familia.

Derivado del total de disposiciones que contiene el apartado A del Artículo 123 y arrastrando todo su largo proceso de cambios que provocados por las diferentes necesidades específicas de cada tema así como de cada tiempo, se cuenta actualmente con la Ley Federal del Trabajo, siendo ésta el instrumento por el cual, en esencia tiene por objeto, apoyar el desarrollo de la economía mexicana y el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, la regulación de los problemas de trabajo, marcando los derechos esenciales que deberían corresponder a los trabajadores por el hecho de prestar sus servicios, determinando con esto el nivel mínimo que debe ocupar el trabajo en el proceso productivo del país.

Dependiendo directamente de las características de nuestro tema, se citarán los artículos de esta ley, en la que se tenga necesidad de apoyar para el logro de nuestro objetivo.

**LOS SINDICATOS**

## LOS SINDICATOS

A continuación mostraremos los antecedentes del movimiento sindical en México, fenómeno sociológico-laboral que es necesario tomar en cuenta para lograr el objetivo de nuestra tesis.

Realizada la conquista de Hernán Cortés, se presentó un largo periodo de tres siglos en los que España impuso sus sistemas de organización sobre los de los conquistados y, por lo mismo, se utilizó el sistema de "Ordenanzas para regular la vida de los gremios".

En cuanto a esto, tanto el Lic. Lombardo Toledano como Roberto de la Cerda Silva, sostienen que la primera ordenanza fue la de los Herreros que data del año de 1524; se sucedieron otras más, la de sombrereros en 1561, la de los cereros en 1574, la de mineros en 1575 y muchas más que denotan cómo era lógica la influencia de los regímenes españoles sobre la organización del trabajo de la Nueva España.

Dentro de dichas ordenanzas, existió un conjunto de leyes conocido como Leyes de Indias, que trataron de beneficiar a los trabajadores y evitar los abusos de los encomenderos. En estas leyes aparecen instituciones tan importantes como aquélla que fijó una jornada de ocho horas y que aparece en el libro 3o., título sexto, capítulo séptimo de 1593, expedida por el Rey Felipe II. La exposición correspondiente estipulaba: en las fortificaciones y fábricas "Todos los obreros trabajarán ocho horas cada día; cuatro a la mañana y cuatro a la tarde, repartidas a los tiempos más convenientes para liberarse del rigor del sol, atendiéndose también procurar la salud y la conservación de éstos".

Aunque las fuentes principales de riquezas de la Nueva España eran la minería, el comercio y la ganadería; España no veía con buenos ojos, la producción de artículos que pudieran significar competencia con los que

se fabricaban en su propio territorio, limitando el campo de la actividad industrial y viendo en sus ordenanzas, formas de limitar inclusive algunas ramas de la producción.

Durante un periodo de más de 150 años, España continuó con su actitud limitante hacia la colonia aparentando una "paz" inexistente.

Se menciona como un dato curioso, que aún cuando los trabajadores estaban agrupados por gremios con tendencia mutualista, tal como había ocurrido en otras partes del mundo en beneficio del tabaco, que constituyó un monopolio del Estado, se llegaron a ocupar en la Ciudad de México, más de 30,000 operarios, los que en 1788, hicieron una especie de huelga pues una mañana abandonando su trabajo se dirigieron al Palacio Nacional entrando a sus patios, escaleras y corredores, hasta que el Virrey consideró preferible acceder a las peticiones que le formulaban y evitar la agitación de los trabajadores; por este motivo se sostuvo en el informe del consulado de México del 2 de abril de 1788, que tales fábricas deberían considerarse como peligrosas para la paz en México.

Por su parte Luis Araiza, en su obra Historia del Movimiento Obrero Mexicano, reproduce un artículo de la Revista Universidad, de abril de 1937, en que se sostiene que hubo una especie de huelga afectada por cantores y ministriles de la catedral metropolitana por el año de 1582. Estas negativas a laborar no pueden calificarse propiamente como huelgas, sino en todo caso como causas justificadas de rebeldía contra los abusos de quienes explotaban a los trabajadores de aquel entonces.

Por otro lado, De la Cerda considera que revistió el carácter de huelga, la primera en América, el movimiento que realizaron los trabajadores del mineral del cerro de San Pedro en San Luis Potosí, el 27 de mayo de 1767, pues estos trabajadores cansados de ser explotados, gestionaron por los conductos legales, que se les reconocieran sus derechos,

pero en lugar de atenderlos los despidieron por lo que todos decidieron suspender su trabajo y declararse en huelga, prolongándose ésta por diez días hasta que finalmente el ayuntamiento aprobó una decisión favorable a las peticiones.

Llegamos así al momento en que México logró su independencia política de España y empezó una lucha por su desenvolvimiento, crecimiento y progreso; cuyos frutos empezamos a cosechar después de siglo y medio de confusiones y sacudimientos internos provocando en ocasiones problemas ante las naciones extranjeras y que felizmente estamos superando, como resultado de la Revolución de 1910.

En el siglo XIX, dentro de nuestra historia, podemos considerar dos pasados importantes: El primero hasta el régimen del Presidente Porfirio Díaz, y el segundo durante éste.

En el primer periodo, México trataba de configurar su personalidad y no obstante que habíamos tenido visionarios tan notables como Hidalgo y Morelos, las ambiciones se habfan desatado provocando el surgimiento de partidos que trataban de apoderarse del gobierno. Debemos reconocer que después de tres siglos de vivir bajo el imperio de Instituciones y Leyes, no era posible que bruscamente llegáramos a un estado de orden y tranquilidad propicio para el desarrollo de la Industria. Por ello es que en este primer periodo, desde la independencia hasta 1867, se mantiene una situación relativamente importante desapareciendo muchas de las fábricas que habían levantado el Virreinato. La Constitución de 1857, reflejó el pensamiento liberal entonces en boga y recalcó la importancia de los derechos del hombre sin referirse, como no es justo exigirle, a los derechos sociales que aparecen con mucha posteridad.

El segundo periodo se inicia en 1872, en que el general Porfirio Díaz, asumió por primera vez la Presidencia de la República, gobernando durante más de treinta años al país.

En materia industrial, el régimen de Porfirio Díaz señaló un cambio muy importante para el país, pues independientemente de que atrajo capital extranjero para las obras que se realizaban, señalando entre ellas la construcción de los ferrocarriles, así como el establecimiento de nuevas industrias, empezó a cobrar importancia el movimiento obrero mexicano. Organizándose el 16 de septiembre de 1872 el círculo de obreros de México, En 1888, la "Superior Orden de Empleados Ferrocarrileros Mexicanos" y poco después "La Orden de Ingenieros, Mecánicos, Maquinistas, Torneros y Telegrafistas".

En cuanto a esto, el Lic. Alberto Trueba Urbina, sostiene en su obra "Evolución de la Huelga", que a fines de 1905, se constituyó en Ronquillo, parte baja de Cananea, el "Club Liberal de Cananea", organización afiliada a la junta Organizadora del Partido Liberal Mexicano.

Según Luis Araiza, este club se denominó "Unión Liberal Humanidad", mencionando sus bases reglamentarias en las que resalta el principal objeto de tal organización, era propagar las ideas de libertad constantes en el manifiesto y resoluciones que la junta directiva dió a conocer el 28 de septiembre de 1905, en el órgano oficial Regeneración.

El 5 de mayo de 1906, la junta directiva de esta unión, celebró un mitin, en el que pronunciaron discursos los dirigentes Lázaro Gutiérrez de Lara y Esteban Baca Calderón.

En la noche del 31 del mismo mes y año, los mayordomos de la mina Oversight, reunieron a los obreros para notificarles que a partir del siguiente día la extracción del metal, se hará con nuevas normas que tenían facultades para reducir el personal y seguirían pagando los mismos salarios, requiriendo un mayor rendimiento en las labores. Las jornadas de trabajo eran de doce horas. Al siguiente día desde las 5 de la mañana los trabajadores a quienes afectaba la notificación antes señalada, abandonaron sus labores iniciando así el movimiento de huelga.

Se pretendió por las autoridades, la celebración de pláticas de avenencia sin llegar a ningún resultado positivo.

Luis Araiza, indica que en forma misteriosa empezaron a circular volantes anónimos en que se atacaba al gobierno. Los trabajadores organizados en manifestaciones se dirigieron a la maderería de la misma mina que cerraron los encargados de ésta, los hermanos norteamericanos Metcalf, y que recibieron a los huelguistas con una ducha de agua que llegó a mojar las banderas nacionales enarboladas de ellos. Esto exasperó a la multitud que incendió la maderería y dió muerte a uno de los hermanos Metcalf, después de que habían caído heridos algunos manifestantes, y uno de ellos había sido muerto.

La violencia apareció en esos momentos y posteriormente, se pretendió que el gobernador del Estado, acompañado por fuerzas americanas que cruzaron la frontera, se presentara con el propósito de solucionar el conflicto. El hecho lo negó la autoridad a través de la prensa. El propio Luis Araiza transcribe telegramas firmados por el señor Ramón Corral, en que terminantemente se sostiene que el presidente de la República indica que por ningún motivo se acepte el auxilio de fuerzas americanas. Como quiera que sea, este acontecimiento, que en su origen respondió a una demanda obrera, se aprovechó por los organismos políticos de posición del gobierno del presidente Díaz.

En el caso de Río Blanco, la situación se presentó con caracteres poco diferentes, pues según Roberto de la Cerda Silva, debido al auge textil que se operó en el país, desde fines del siglo pasado, los fabricantes entraron en competencia, e hicieron trabajar a los obreros, cuatro horas más, dos veces a la semana, o sea martes y jueves, de las ocho a las doce de la noche.

Por otro lado, los empresarios de Puebla, Tlaxcala y Veracruz, formaban parte del centro patronal mexicano, estas empresas eran afines de



la dictadura Porfiriana, importantes centros de la industria de hilados y tejidos.

Los obreros textiles se organizaron en 1906, constituyendo el Gran Círculo de Obreros Libres, teniendo como primer presidente a Samuel Ramírez, después se formaron círculos similares en Puebla, Querétaro, Jalisco, Oaxaca y el Distrito Federal.

Estos se llamaban Círculos de Obreros Libres y le agregaban la palabra del lugar a donde pertenecían, por ejemplo: "Círculo de Obreros Libres de Puebla".

De esta manera los trabajadores mexicanos se encontraban ya en la etapa de organización sindical creando grupos de resistencia para luchar por demandas económicas y sociales que fueran justas.

El Centro Patronal Mexicano, encabezado por los industriales de Puebla, tradicionalmente considerados como los patrones más reaccionarios del país, prohibieron toda organización obrera, así como la lectura de periódicos o libros que no fueran previamente censurados. Prohibieron también el recibir en su casa visitas de amigos o parientes; y quienes contravinieran estas prohibiciones serían despedidos de su trabajo.

Esto motivó que los trabajadores llevaran a cabo paros y huelgas en defensa de sus derechos.

Los industriales de Rfo Blanco que pertenecieron al Centro Patronal Mexicano, dictaron las mismas prohibiciones que los industriales de Puebla, por lo cual los obreros de Rfo Blanco, se declararon en huelga el 4 de diciembre de 1906, y formularon una serie de demandas para aliviar las condiciones en que vivían.

Nombraron árbitro del Conflicto Obrero Patronal, al presidente Díaz,

quien dictó un fallo contrario a las peticiones obreras, pero los trabajadores decidieron continuar la huelga, se presentaron ante la fábrica pero no entraron a trabajar, siendo atacados desde la tienda de raya; agresión a la que respondieron asaltando el palacio municipal y liberando a los presos. Los obreros de Santa Rosa, Nogales y el Yute, se reunieron a la revuelta y todos juntos se dirigieron hacia Orizaba, pero a la altura de Nogales, un regimiento de infantería les cortó el paso, emboscando a la gente que participaba en la manifestación, siendo aplastada completamente y sus dirigentes fusilados. Nunca se conoció el número de bajas, pero se habla de que para trasladar a los obreros muertos a Veracruz, tuvieron que utilizar góndolas de ferrocarril.

Posteriormente, la fundación de la Casa del Obrero Mundial en la Ciudad de México en julio de 1912, fue la culminación de una serie de reuniones y discusiones de un pequeño grupo de hombres convencidos de que los cambios sociales y económicos eran de gran y urgente importancia. Representaba el primer paso para salir de la confusión en la que habían estado sumidos los obreros debido a la libertad que tan repentinamente se les había conferido.

Como otras tempranas organizaciones obreras en México, la casa fue en gran parte el resultado de los esfuerzos de dirigentes y agitadores extranjeros, muchos de los cuales fueron expulsados de sus países por sus doctrinas radicales.

Gran número de las organizaciones laborales ya existentes cuando se fundó la casa, así como las que se crearon después, se hicieron miembros de la misma en la Ciudad de México, con las filiales que surgieron más tarde en varios estados.

El primero de mayo de 1913, se le agrega a la casa del obrero, la palabra "Mundial", en homenaje al principio de solidaridad internacional de los trabajadores y en homenaje también, al sublime sacrificio de los mártires de Chicago. En esa misma fecha se adoptó la bandera roja y

negra como emblema y símbolo de lucha y operaciones de la casa del obrero mundial.

En 1913, se conmemora por primera vez en México el primero de mayo, con un recorrido partiendo de la plaza de armas, pasando frente a Catedral y los Portales. En este recorrido participaron 25,000 trabajadores.

El 25 de marzo de 1913, la casa del obrero mundial convoca a un mitin de propaganda sindicalista, que se llevó a cabo en el Hemiciclo a Juárez, asistiendo más de 3,000 trabajadores.

En mayo de 1914, se cierra la casa del obrero mundial por orden de Victoriano Huerta, por considerarla con ideas contrarias a su gobierno; llevándose el 21 de agosto de 1914, a cabo el acta de reapertura de la casa del obrero mundial, a la caída de Victoriano Huerta.

El general Alvaro Obregón, dió muestra de su simpatía hacia la casa del obrero mundial, entregando el 26 de septiembre de 1914, el convento de Santa Brígida y el Colegio Josefino de México, para que ahí se instalaran sus oficinas.

El 8 de febrero de 1915, se reunieron en el Convento de Santa Brígida, más de 2,000 trabajadores, en esta reunión se dijo que no se tomaría parte por ninguno de los tres grupos (Carrancistas, Villistas y Zapatistas). Pero Genaro Murillo incondicional de Carranza, habla y condena a los que no quieren sumarse al constitucionalismo carrancista, esto provoca un escándalo incontrolable que hace suspender la asamblea.

El 17 de febrero de 1915, se firmó el pacto entre el gobierno constitucionalista y la casa del obrero mundial. El plan de acción consistía en una marcha por parte de los obreros hacia Orizaba, para formar los batallones rojos y un Grupo Sanitario Acrata.

Después de la victoria constitucionalista, la casa del obrero mundial

instaló sus oficinas en Motolinía No. 9. Así el 13 de octubre de 1915, inaugura el Ateneo Obrero y la primera escuela Racionalista de la República.

Venustiano Carranza, entregó a la casa del obrero mundial, el Palacio de los Azulejos, después dictó una serie de medidas para debilitar la casa del obrero mundial y arrojar a los trabajadores del Palacio de los Azulejos (1916), dejando de existir el 2 de agosto del mismo año.

Estos acontecimientos se suscitaron porque Carranza se dió cuenta del poder que tenía la casa del obrero mundial, mediante la actividad desarrollada por los batallones rojos.

Para el gobierno de Carranza, no fue objeto de decepción que el movimiento laboral diera muestras de estar lleno de rencillas, rivalidades y doctrinas sociales diversas, como se detectó en los dos primeros congresos obreros llevados a cabo, teniendo como único resultado que la unión fuera imposible. Carranza vió en esta situación la oportunidad de volver a adquirir el control de por lo menos una parte de los obreros organizados.

Y así fue como, bajo los auspicios del gobierno, se llevó a cabo el tercer y próspero intento de crear una organización central, antes del primero de mayo de 1918. De este tercer congreso, surgió la única organización central que ha adquirido una gran fuerza en México, la Confederación Regional Obrera Mexicana conocida popularmente en México como la CROM.

Esta central tuvo una gran influencia en la vida sindical mexicana, aún cuando según Luis Araiza, claudicó en sus principios al unirse al partido laborista mexicano, el cual celebró un pacto secreto o convenio privado con el C. Alvaro Obregón, para llevarlo a la presidencia de la República, y con ello se vinculó estrechamente al gobierno constituido.

Divergencias de los dirigentes de la CROM, motivaron su debilitamiento, pues uno de ellos, años después en 1936, fundó la Confederación de Tra-

bajadores de México CTM, que hasta la fecha sigue siendo la central obrera más importante.

El origen de la CTM, fue el Congreso Nacional de Unificación convocado por la CGOCM (Confederación General Obrera y Campesinos de México). En febrero de 1936, se constituyó la CTM; y su fundador el Lic. Lombardo Toledano, trató de introducir principios Marxistas adoptando como lema "Por una sociedad sin clases". La CTM, fue apoyada abiertamente por el gobierno federal y para 1947, expulsó de su seno a su líder fundador y cambió su trayectoria preconizando como táctica de lucha la unidad nacional "que no significa renuncia u olvido de los intereses específicos de clase y de los sectores sociales que la forman". En el caso de la clase trabajadora, la unidad nacional no representa la supresión de la lucha de clases, ni la renuncia a la lucha constante por el logro de mejores condiciones de vida para el proletariado. Por el contrario, el proletariado deberá ponerse a la cabeza de la unidad nacional para hacer que ésta cumpla, con sus finalidades históricas y para garantizar los objetivos concretos de la clase trabajadora.

En 1954, la CTM, manifestó que sin renunciar a hacer una organización de clases se reconocía la obligación de apartar su concurso a los problemas nacionales. Por ello, preconizó una mayor intervención del Estado en la vida económica, aumento en la productividad, condicionado por el aumento de salario y la tecnificación del trabajo, así como la coordinación estatal de las actividades económicas.

La burocracia también fue objeto de sindicalización desde que se expidió el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al servicio del Estado en 1941. Ultimamente, las disposiciones relativas de los Trabajadores al servicio del Estado, se incorporaron al texto del artículo 123 de la constitución.

En el año de 1966, se constituyó el Congreso del Trabajo, que según su reglamento se integra con los comités ejecutivos de todas las organizaciones que lo constituyen, y las que posteriormente se adhieran y tengan carácter nacional. Como función de este progreso se le asignó co-

nocer los problemas y doctrinas de orden general que afecten al proletariado mexicano, así como de las proposiciones e iniciativas planteadas, por las organizaciones integrantes del Congreso del Trabajo.

El maestro Euquerio Guerrero, afirma que de su experiencia desprende que el sindicalismo mexicano, se ha ido desarrollando paulatinamente, aunque todavía existen muchas fallas, que se necesitan corregir. Indudablemente que hay dirigentes sindicales honestos y con limpias aspiraciones; pero entre los líderes de segundo y tercer nivel, se ha extendido en algunos casos la inmoralidad, se comete una falta de probidad al recibir alguna cantidad de dinero por disimular violaciones patronales e impedir la defensa de derechos de los trabajadores y se comete una incalificable traición, ya que tales actos los realizan hermanos de clase cuya misión es precisamente la defensa de sus compañeros. No desconocemos que contribuye a esta corrupción, la facilidad que algunos patronos encuentran para arreglar sus problemas obrero-patronales, mediante la entrega de igualas o sumas especiales de dinero al líder; y no es aceptable que este acto bochornoso traten de excusarlo, con el propósito de obtener una aparente paz obrero-patronal.

Consideramos que es necesaria una amplia campaña de educación y de moralización pues bien podría sugerirse igualmente, la adopción de sanciones públicas, para los autores de tales actos indebidos, pero antes que el castigo, es preferible intentar una concientización de la gran responsabilidad que implica el manejar las relaciones laborales.

Por último, es necesario resaltar que dadas las características actuales de nuestro país, teniendo que enfrentar una situación verdaderamente crítica y tomando en cuenta los antecedentes históricos en los que se ha detectado una desesperada lucha de la clase trabajadora, para conseguir mejores condiciones de vida en general, ha nacido la necesidad de mexicanos con mejor preparación intelectual y con una bien definida honestidad conscientes realmente que se enfrentarán a un problema, el cual requiere solución, para que encaucen el destino del país no sólo en el aspecto laboral, sino en todos los aspectos que conduzcan a un verdadero desarrollo.

**CRISIS**





## CRISIS

Empezaremos por una definición de diccionario de la palabra crisis: "El momento decisivo y peligroso en la evolución de las cosas". En el lenguaje médico: "Se observan crisis en todas las enfermedades agudas". Nuestro enfoque de crisis, es relacionado con la economía mexicana en general.

No es de nuestro interés el profundizar en este tópico, ni tampoco hacer un análisis de los motivos que propiciaron la situación que actualmente estamos viviendo, únicamente deseamos mencionar algunos aspectos de la crisis económica prevaleciente en nuestro país, para que con esto se puedan visualizar las repercusiones en el trabajador.

A fines de 1980, cuando la situación que se estaba viviendo en el mundo entero, aunado al exceso de erogaciones, dispendio y corrupción dentro de nuestro país, nos enfrentó a una realidad que ya existía desde años anteriores, pero que se encontraba disfrazada por utilizar recursos ajenos.

Lo anterior, motivó que nuestro pasivo con el extranjero creciera paulatinamente y en estos momentos nuestras autoridades no encuentran la manera de cubrirlo, ya que éste asciende de acuerdo con cifras proporcionadas por la CEESP\*, a 95,900 millones de dólares incluyendo la deu-

\*DICIEMBRE DE 1984

da pública y privada.

### Un Momento Importante

A fines de 1982, México se enfrentaba a la más grave crisis económica, desde la de los fines de los años veinte y principios de los treinta, además no se había enfrentado a una caída del producto real desde 1932, y nunca había padecido una inflación de tal magnitud. Las relaciones comerciales y financieras de México con el exterior, se deterioraron seria y progresivamente en 1982. En los últimos meses del mencionado año, el crédito externo llegó a interrumpirse, casi todas las empresas del sector privado suspendieron el servicio de sus deudas con el exterior y las reservas de divisas del banco central del país, casi se agotaron. Al comenzar el segundo semestre de 1982, se observó una caída de la producción en términos absolutos. Todo esto como resultado de una menor demanda y de la falta de insumos de importación. En ese año, se desató una inflación con virulencia inusitada y ya no fue posible contenerla, contratando deuda pública externa para aumentar las importaciones, ni sosteniendo artificialmente el tipo de cambio.

El tipo de cambio más elevado, resultante del desequilibrio de la balanza de bienes y servicios y de la fuga de capitales, así como la menor disponibilidad de divisas, provocaron una disminución de la oferta que al enfrentarse a una fuerte demanda agregada, propiciada por el déficit público dió lugar a precios más altos.

El mercado cambiario reflejó los desequilibrios que se habían acumulado en años anteriores, sus efectos sobre el funcionamiento de la actividad económica y sobre las expectativas de los mexicanos, fueron sumamente severos.

La política de financiar con la riqueza petrolera un gasto público en rápido crecimiento, no logró consolidar una base firme para el desarrollo. La expansión excesiva de la inversión pública, del gasto corriente, de las transferencias y de los subsidios al sector privado (manteniendo con esto una estructura de precios distorsionada), provocó como era de esperarse, un grado extremo de ineficiencia y desperdicio en la operación de la planta productiva, llegando así a un deterioro estructural sin precedente en las finanzas del país.

### La Deuda Externa

En 1981, la deuda pasó de ser preocupante a alarmante. Si bien en los años 1977-1980, el crecimiento de la deuda pública externa fue vigoroso, el ritmo de endeudamiento fue menor al observado en la década de los sesenta. La decisión de mantener el nivel de expansión económica, por encima de cualquier posibilidad de financiamiento sano, posponiendo un ajuste que a la vez era necesario e inaplazable, orilló a la contratación desmesurada de deuda externa.

Por lo que respecta al sector privado, siguió el ejemplo del gobierno, en sus planes de expansión durante el periodo 1976-1982, las oportuni-

dades que ofrecía el mercado interno, aunados a un crecimiento apoyado en el petróleo, estimularon la inversión privada al punto que muchas empresas continuaron incrementando sus pasivos en moneda extranjera, aún cuando la sobrevaluación se hacía cada vez más evidente. Los trastornos que ocasionaron las devaluaciones ocurridas en 1982; fueron muchas más severas, debido a los altos niveles alcanzados por el endeudamiento de los sectores privado y público.

### Las Finanzas Públicas

No obstante que de 1977 a 1980, el déficit financiero del sector público con respecto al Producto Interno Bruto, no mostró un deterioro serio, se creó una fuerte dependencia de los ingresos provenientes del petróleo, para poder financiar el alto ritmo de inversión y el fuerte incremento del gasto corriente. En 1981, con la caída de los ingresos por exportaciones petroleras, el sector público recibió ingresos por debajo de los programados; como consecuencia, se registró un enorme aumento en el déficit, ya que no se realizó algún ajuste en cuanto al gasto.

### La Inflación

Un aspecto importante de la actual crisis, es la inflación, la cual se puede definir como un aumento continuo y sostenido en el tiempo, del nivel general de precios en una economía, lo que significa una pérdida continua del poder general de compra del dinero, o en otras pala-

bras, un crecimiento persistente del costo de la vida.

Durante la época comprendida entre 1940 y 1956, la inflación, medida en términos del índice de precios al consumidor, fue de 12.4 en promedio cada año. De 1957 a 1972, la economía se desarrolló con estabilidad de precios, es decir, con un ritmo moderado de aumento en el nivel general: 3.3% de crecimiento del promedio anual en los precios al consumidor. A partir de 1973, comienza a manifestarse un nuevo proceso inflacionario. Desde entonces los precios en promedio han aumentado anualmente 20.8%.

Este proceso alcanza uno de sus niveles más altos en 1976: 45.9% según el índice de precios al mayoreo y 27.2% al consumidor, a partir de 1977, registra una desaceleración, la cual se acentúa en 1978. Sin embargo, a partir de 1979, esta tendencia descendiente, se revierte y en 1980, el nivel de inflación, de acuerdo con el índice de precios al consumidor supera al alcanzado en 1976.

En el periodo 1960-1972, el crecimiento de la oferta o producción de bienes y servicios, fue en promedio anual, de 6.8% y el de la demanda del 10.8% en cambio, de 1973 a 1976, la producción aumentó en promedio anual 4.9% y la demanda 24.2%. Esta gran diferencia se tradujo en presiones inflacionarias; de 1977 a 1980, se acentúa dicha diferencia; la producción crece en un promedio anual de 6.4% y la demanda 32.2%. Por lo que toca a la oferta, la evidencia indica que la tasa óptima de cre-

cimiento real anual de la oferta en México oscila entre 7.5% y 8.0%, y con excepción de 1984, en que alcanzó el 11.4%, nunca lo ha superado.

Dada la relación directa entre el incremento del circulante monetario y la demanda, el mayor crecimiento del primero, es el factor más importante, que explica por qué aumentó tanto la demanda. No todos los aumentos del circulante monetario general presiones inflacionarias, sino únicamente aquéllos que no se compensan con aumentos en el volumen real de la producción, a la diferencia entre la tasa de incremento de dinero y la producción real, se le denomina dinero inflacionario. Entre 1960 y 1972, el crecimiento de este dinero oscilaba alrededor del 5% en promedio anual, de 1973 a 1976, su dinámica fue entre 15.0% y 20.0% y de 1977 a 1980, ha fluctuado entre 25.0% y 30.0%. En todas las grandes inflaciones de la historia de la humanidad, se puede encontrar la emisión de dinero, a la que por diversos motivos han recurrido los gobiernos como la principal causa del aumento de los precios.

La alta inflación que se dió en México durante el primer semestre de 1983, y que alcanzó un incremento de precios anualizado del 117% en abril de ese año, fue consecuencia de los aumentos circulante creciente que se dieron a finales de 1982.

La tendencia decreciente del aumento de precios durante los primeros 9 meses de 1984, es consecuencia de la tendencia decreciente del aumento

de circulante durante los primeros 11 meses de 1983, por lo tanto las presiones inflacionarias para 1985, estarán determinadas en gran parte por la emisión de dinero durante 1984.

Al analizar el aumento del medio circulante durante 1984, vemos, que por lo menos hasta octubre las emisiones de dinero han sido mayores en relación a las efectuadas en las mismas fechas del año anterior, por lo que será muy difícil que el gobierno pueda mantener niveles de inflación decreciente durante 1985, y mucho menos lograr la meta gubernamental para todo 1985, que es de un 35%, ya que al mes de mayo, se cuenta con una inflación del 22.6%.

## **CONSECUENCIA EN EL TRABAJADOR**



**DESEMPLEO**

## DESEMPLEO

El desempleo según la teoría económica, puede ser clasificado en friccional, estacional, cíclico y estructural.

### Desempleo Friccional

Se denomina desempleo friccional a la desocupación que se produce cuando existe un determinado número de personas que en un momento cualquiera no trabajan aunque existan empleos disponibles. Las causas pueden ser múltiples, ya sea que la oferta de empleo se encuentre en un lugar diferente a la demanda, o bien porque algunos trabajadores abandonen voluntariamente sus trabajos en busca de mejores perspectivas.

### Desempleo Estacional

Este tipo de desempleo se debe al carácter estacional del trabajo, es característico de los trabajos agrícolas y en muchos casos de los trabajos de construcción; en la agricultura principalmente sus fluctuaciones están relacionadas con los ciclos de cosecha y en la construcción se debe a la terminación de una gran obra. (Vgr. Construcción del Metro).

### Desempleo Cíclico

Este tipo de desempleo es el que se produce durante la fase de recesión del ciclo económico, efecto inmediato y lógico es la falta gene-

ral de mano de obra. Los signos que identifican a la recesión son los siguientes:

- Ventas Reducidas de Bienes y Servicios
- Nivel de Precios Descendente
- Restricción de la Producción de Bienes de Consumo
- Paulatina Paralización de las Industrias Productoras de Bienes de Producción
- Contratación del Crédito
- Difusión de la Desocupación

### Desempleo Estructural

Este tipo de desempleo tiene como origen el tipo de crecimiento experimentado sobre todo en los países en vías de desarrollo. El mismo no ha sido homogéneo sino por el contrario, la incorporación ha determinado un crecimiento que se caracteriza por su heterogeneidad, que se agudiza con el rápido crecimiento de la población en dichos países.

### A Quiénes se Considera Desempleados

- 1) Los trabajadores disponibles para empleo cuyo contrato de trabajo haya expirado o esté suspendido temporalmente.
- 2) Las personas que no hayan estado empleados nunca y aquéllas cuya categoría de ocupación más reciente sea distinta a la del asal-

riado, jubilados en edad de trabajar y estén buscando empleo remunerado.

- 3) Las personas que hayan encontrado algún empleo en fecha subsecuente.
- 4) Las personas suspendidas temporal o definitivamente sin goce de sueldo.

La Población se encuentra empleada de acuerdo con la siguiente estructura:

	<u>1970</u>	<u>1980</u>	<u>1982</u>
AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA	9.5	5.8	5.1
INDUSTRIAL	38.6	36.6	36.0
SERVICIOS	51.9	57.6	58.9
<u>T O T A L</u>	100.0	100.0	100.0

FUENTE: C.E.E.S.P.

CON DATOS DE: S.P.P.

### CLASIFICACION DE LOS DESEMPLEADOS

#### VOLUNTARIO

Preferencia por el Ocio

Huelgas

Ausentismo

Ligeramente Enfermo

#### INVOLUNTARIO

No Susceptibles de ser Empleados

Gravemente Enfermos

Incapacitados

Susceptibles de ser Empleados

### El Desempleo en Nuestro País

México, es uno de los países con mayores índices de crecimiento de población (3.5% anual).

Dicha población está compuesta en un 70% por jóvenes menores de 25 años. Esto hace que la economía deba ser dinámica y ágil para absorber la nueva fuerza de trabajo que cada año se incorpora. Desgraciadamente en los últimos años nuestra economía se ha deteriorado y la creación de fuentes de trabajo lejos de incrementarse o mantenerse, ha sufrido reducciones, como se aprecia en el siguiente cuadro:

*	<u>AÑO</u>	<u>POBLACION TOTAL</u>	<u>POBLACION ECONOMICAMENTE</u>	
			<u>ACTIVA</u>	%
	1960	34,923,129	10,197,553	29.19
	1970	50,694,617	12,863,515	25.37
	1975	59,537,612	14,550,676	24.43
	1980	68,569,112	18,795,362	27.41
	1981	70,661,790	19,063,196	26.97
	1982	72,649,231	19,263,047	26.51

\* = FUENTE: C.E.E.S.P.

### Causas de Desempleo en México

De acuerdo con las teorías económicas, podríamos decir que el desempleo en México, es algo normal producido por la recesión tan fuerte que estamos viviendo y podríamos calificarlos como desempleo cíclico, sin embargo existen varios elementos que se han creado y madurado gracias a la sobredosis de demagogia de las personas encargadas de ejercer el poder.

Tales elementos son:

- ° Las Legislaciones Laborales
- ° Los Sindicatos
- ° Los Salarios Mínimos
- ° La Baja Instrucción

Es incosteable para un gran número de empresarios, el contar con trabajadores que por sus escasos conocimientos y baja instrucción producen mucho menos que los sueldos y prestaciones que oficialmente se les tiene que pagar.

El excesivo proteccionismo al trabajador mediante leyes más que ayudarle le ha quitado la oportunidad de obtener un trabajo.

El afán demagógico de quienes han elaborado las leyes, han pasado por alto que al patrón se le puede obligar a pagar un salario mínimo y otor-

gar ciertas prestaciones, pero nunca a contratar. Además ya sea los grandes capitales o simplemente los que cuentan con un capital regular en determinado momento pueden invertir en el extranjero, en la banca o instituciones financieras y lo que se requiere es que esos capitales contraten y capaciten a la gente y así se pueda mejorar el nivel de vida bajo el sentido de la producción.

Aún así es comprensible que los grandes emporios y principalmente los que cuenten con un fuerte respaldo por ser filiales de alguna casa matriz, resistan los fuertes impactos de continuos aumentos salariales, mejoras en prestaciones, dificultad de despido y mano de obra no calificada, pero no pasa lo mismo con las empresas medianas o pequeñas.

Es absurdo que en un país donde uno de los principales problemas es la producción y la creación de empleos, se castigue a quien pague un salario que según las leyes no garantice un ingreso para un mínimo nivel de vida digna.

Debemos de tomar en cuenta que aproximadamente el 80% de la población, no es calificada y que el 90% de las empresas son medianas y pequeñas.

Ninguna legislación ni decreto ha mejorado ni puede mejorar el nivel de vida de un pueblo. La única y real fuente de mejoramiento de los habitantes de un país es la producción de bienes y servicios; necesitamos fuentes de trabajo pero ligadas a la producción. De nada sirve crear empleos que no generen ninguna riqueza como en muchos casos lo hace el sector gubernamental.



**PÉRDIDA DEL PODER ADQUISITIVO**

### PERDIDA DEL PODER ADQUISITIVO

Durante los últimos años, nuestro país ha sufrido una gran disminución en su poder adquisitivo principalmente de 1970 a la fecha.

Actualmente manejamos cantidades de dinero aparentemente muy elevadas, pero la realidad no alcanza muchas veces para adquirir lo necesario, principalmente en la clase económicamente baja.

De 1970 a la fecha, los salarios mínimos han aumentado casi 40 veces como puede apreciarse en la siguiente tabla:

<u>AÑO</u>			<u>SALARIO MINIMO</u>
			<u>DIARIO</u>
			<u>(D.F.)</u>
1970	ENERO	-	DICIEMBRE 32.00
1971	ENERO	-	DICIEMBRE 32.00
1972	ENERO	-	DICIEMBRE 38.00
1973	ENERO	-	AGOSTO 44.84
	SEPTIEMBRE	-	DICIEMBRE 52.00
1974	ENERO	-	OCTUBRE 52.00
	NOVIEMBRE	-	DICIEMBRE 63.40
1975	ENERO	-	DICIEMBRE 63.40
1976	ENERO	-	SEPTIEMBRE 78.60
	OCTUBRE	-	DICIEMBRE 96.67
1977	ENERO	-	DICIEMBRE 106.40
1978	ENERO	-	DICIEMBRE 120.00
1979	ENERO	-	DICIEMBRE 138.00
1980	ENERO	-	DICIEMBRE 163.00
1981	ENERO	-	DICIEMBRE 210.00
1982	ENERO	-	SEPTIEMBRE 280.00
	OCTUBRE	-	DICIEMBRE 364.00
1983	ENERO	-	JUNIO 455.00
	JULIO	-	DICIEMBRE 523.00
1984	ENERO	-	JUNIO 680.00
	JULIO	-	DICIEMBRE 816.00
1985	ENERO	-	JUNIO 1,016.00
	JULIO	-	DICIEMBRE 1,250.80

Sin embargo el impacto más fuerte se ha recibido de 1980 a la fecha donde no sólo se han llevado a cabo las revisiones anuales de salario, sino que se han tenido que otorgar ajustes de medio año (de emergencia), debido a que durante 5 o 6 meses, la inflación se ha comido el porcentaje de ajuste salarial.

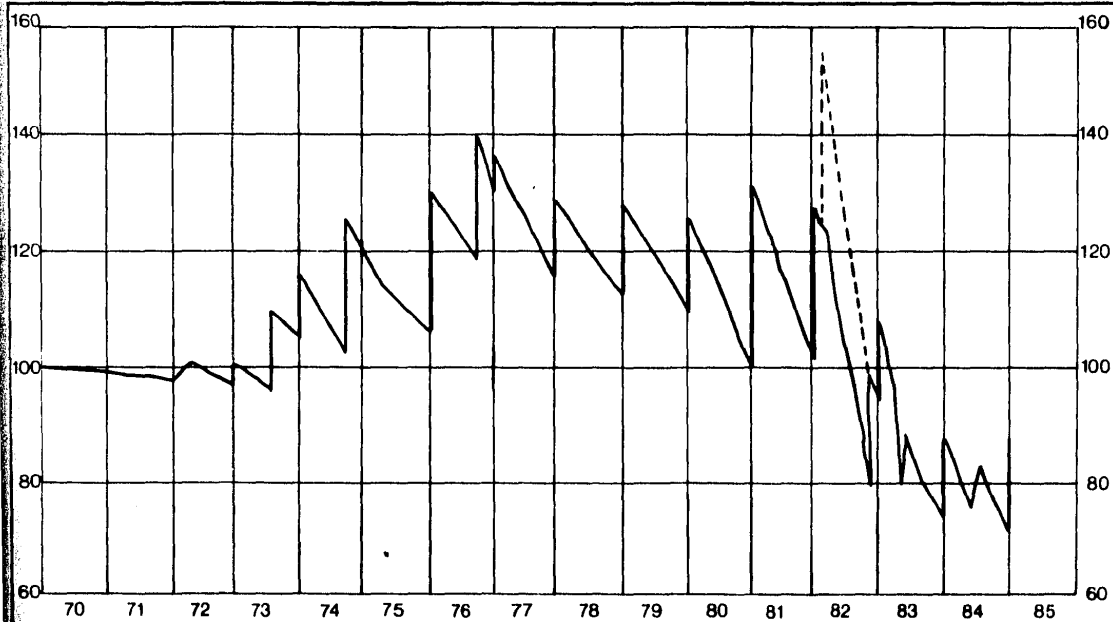
Tomando como base información proporcionada por Banco de México y el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, partiendo de 1970 = 100, el poder adquisitivo (enero de cada año), es el siguiente:

AÑO

1970	=	100.0
1971	=	95.06
1972	=	106.99
1973	=	120.80
1974	=	121.93
1975	=	109.65
1976	=	131.43
1977	=	119.85
1978	=	116.33
1979	=	111.48
1980	=	101.45
1981	=	101.55
1982	=	88.54
1983	=	70.37
1984	=	68.96
1985	=	88.00

## PODER ADQUISITIVO DE LOS SALARIOS MINIMOS

(ENERO 1970 = 100)



FUENTE: ELABORADO POR CEESP CON DATOS DE BANXICO Y C.N. DE S.M.

NOTA: - - - - - CON EL AUMENTO EN EL MES DE FEBRERO

FECHA: ENERO DE 85

No podemos pasar por alto que se refiera a enero de cada año, para observar más claramente cómo durante el transcurso del año, los sueldos van perdiendo poder adquisitivo.

Al existir una dependencia tan grande del extranjero, podemos tomar como indicativo de la pérdida del poder adquisitivo la relación peso-dólar.

A continuación observaremos una tabla que muestra la cantidad de dólares que han venido percibiendo los salarios mínimos a partir de 1975, cuando la paridad era de \$12.4906 por uno.

<u>AÑO</u> *	<u>PARIDAD</u>	<u>INGRESO MENSUAL</u>
1975	12.49	152.28
1976	19.95	145.36
1977	22.73	140.43
1978	22.72	158.45
1979	22.80	181.57
1980	23.36	210.23
1981	26.23	240.18
1982	148.50	73.53
1983	161.35	97.24
1984	209.97	116.58
1985 **	232.61	136.81

\* = Diciembre de cada año

\*\* = Abril

No debemos de pasar por alto, que el dólar también ha tenido una disminución en su poder adquisitivo y de 1975 a la fecha, se ha depreciado por una inflación en más del 100%.

Por lo tanto, un dólar de 1975 representa en términos absolutos aproximadamente 50 ¢ de dólar de estos tiempos y considerando los 152.28 dólares del año mencionado, por lo menos había que duplicarlos para conservar el mismo poder adquisitivo.

#### Inflación en E.U.A.

<u>Año</u>	<u>Porcentaje</u>
1980	11.1
1981	8.8
1982	3.9
1983	3.7
1984	5.3

#### Privaciones y Baja en la Moral

Uno de los efectos provocados por la crisis, ya sea a través del desempleo o de la pérdida de poder adquisitivo son las privaciones. Cada día las familias tienen que dejar de adquirir bienes "suntuarios" y concretarse a comprar únicamente lo necesario para subsistir.

Desafortunadamente el trabajador al enfrentarse a esta situación en la que su familia y él mismo está dejando de tener ciertos bienes ya sean tangibles o intangibles que de alguna manera estaban acostumbrados a disfrutar, le va provocando una depresión paulatina que definitivamente se traduce en una baja en la actuación en todos los aspectos de su vida, ya sea familiar, laboral o social.

## **CASO PRACTICO**





### INTRODUCCION AL CASO PRACTICO

En esta parte de nuestro trabajo, presentaremos una investigación realizada en una empresa de la ciudad de Toluca, Edo. de México. Esta empresa contiene las características adecuadas para que nos pueda servir como un buen ejemplo para los fines que se persiguen en nuestra tesis.

La mencionada empresa se dedica a la producción de latas, en especial las destinadas para utilizarse en bebidas.

El paulatino incremento en las materias primas que utiliza, el cual se ha presentado en los últimos años, provocó la elevación de sus costos y en consecuencia lógica un incremento en sus precios de venta.

Como ya lo mencionamos, su principal línea de producción es la destinada a la elaboración de latas para bebidas, pero como era de esperarse, al incrementarse los precios de este producto, los fabricantes de bebidas empezaron a utilizar un producto sustituto, que en este caso fueron las botellas de vidrio, presentándose para la empresa en cuestión una enorme baja en la demanda.

A raíz de lo anterior y aunado a la situación actual del país, la empresa ha tenido que enfrentar graves problemas financieros.

Su baja en la producción era necesaria, e inclusive algunas veces ha

tenido que pararla completamente.

Las primeras medidas tomadas respecto al personal, fueron las de dar vacaciones obligadas, posteriormente varias veces fue necesario suspender labores pagando sólo el 75% del salario, hasta que llegó el punto en que liquidaron a gran parte del personal.

Es pertinente hacer notar, el alto grado de cooperación que han externado tanto el sindicato como los trabajadores, ya que se adentraron concientemente en el problema y han buscado, en un ambiente de cordialidad, el mejor camino para que la empresa pueda subsistir.



11.- ¿COMO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- ¿LE ALCANZA EL DINERO QUE GANA? SI NO

13.- ¿HA TENIDO AUMENTO DE SUELDO ULTIMAMENTE? SI NO

14.- ¿CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE CONSERVAR EL TRABAJO?

SI NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- ¿CONOCE PERSONAS DESEMPLEADAS? SI NO

16.- ¿COMO SON LAS RELACIONES DEL SINDICATO Y LA EMPRESA?

BUENAS MALAS REGULARES

17.- ¿ESTA DE ACUERDO CON EL COMPORTAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA  
PARA SUS TRABAJADORES?

SI NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18.- ¿CONSIDERA QUE EL SINDICATO CUMPLE CON SUS FUNCIONES?

SI NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### INVESTIGACIONES DE CAMPO

Para conocer las relaciones de la empresa con los trabajadores y el sindicato, se practicó un cuestionario al 35% de los trabajadores de una empresa que fabrica latas y que se encuentra en la ciudad de Toluca, Edo. de México.

Las preguntas fueron las siguientes:

- 1.- ¿Considera que la empresa se encuentra en buenas condiciones económicas?  
El 8% contestó afirmativamente y el 92% negativamente
- 2.- ¿Han recortado personal?  
El 100% contestó afirmativamente
- 3.- ¿Han desempeñado nuevas funciones además de las normales?  
El 72% contestó afirmativamente y el 28% negativamente
- 4.- ¿Han recortado el horario?  
El 100% contestó negativamente
- 5.- ¿Ha recibido capacitación?  
El 98% contestó afirmativamente y el 2% negativamente
- 6.- ¿Le gustaría cambiarse de trabajo?  
El 100% contestó negativamente
- 7.- ¿Le ha afectado la situación actual?  
El 97% contestó afirmativamente y el 3% negativamente
- 8.- ¿Ha tenido aumentos de sueldo últimamente?  
El 100% contestó afirmativamente

- 9.- ¿Considera importante conservar su trabajo?  
El 100% contestó afirmativamente
- 10.- ¿Conoce personas desempleadas?  
El 75% contestó negativamente y el 25% afirmativamente
- 11.- ¿Cómo son las relaciones del sindicato y la empresa?  
El 100% contestó que son muy buenas
- 12.- ¿Está de acuerdo con el comportamiento actual de la empresa para sus trabajadores?  
El 97% contestó estar de acuerdo y el 3% manifestó descontento
- 13.- ¿Considera que el sindicato cumple con sus funciones?  
El 100% considera que sí cumple sus funciones

Este cuestionario fue aplicado en forma aleatoria al 35% de los integrantes de la empresa donde el 5% estuvo compuesto por mujeres y el 95% por hombres.

De esta muestra resultaron 14% personal de confianza y el 86% personal sindicalizado.

El promedio de antigüedad es de 9 años. La empresa cuenta actualmente con 187 trabajadores.

Las respuestas obtenidas en el cuestionario son un tanto concretas, sin embargo, fue interesante observar en el desarrollo de las entrevistas individuales, lo contentos que se encuentran la mayoría de los trabajadores por laborar para la empresa.

Se encuentran contentos y agradecidos porque sienten que la empresa está haciendo esfuerzos por no fallecer.

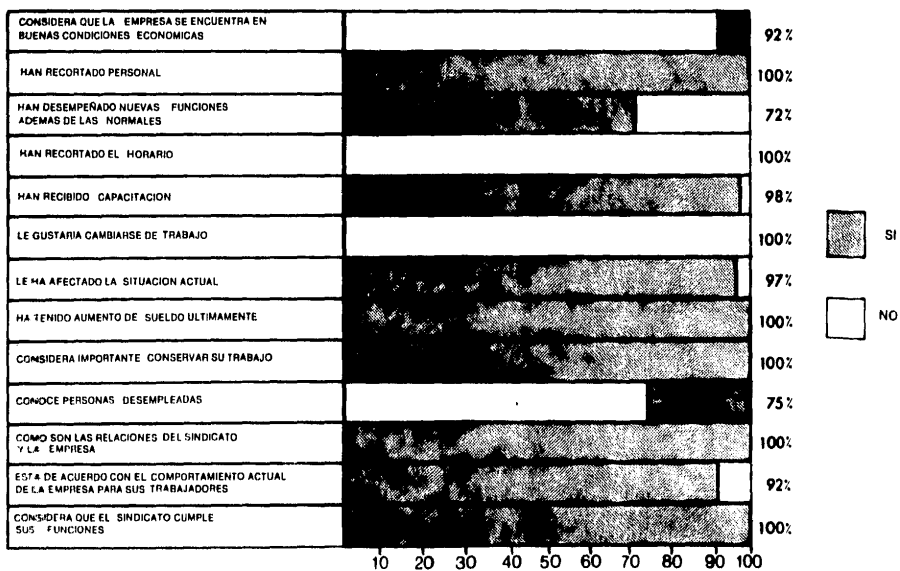
Por lo que se refiere al sindicato, se ha convertido en amigo verdadero del patrón y en vez de tratar de obtener nuevas prestaciones o aumentos salariales, se han concretado en revisar sueldos en los mismos porcentajes que el gobierno otorga a los mínimos.

Con el fin de otorgar una remuneración más atractiva a los trabajadores, la empresa ha capacitado a su personal para que puedan desempeñar varias funciones (desespecializando), en virtud de que las ventas son tan bajas que en muchas de las ocasiones los trabajadores desempeñaban su labor cotidiana en dos horas, inclusive parte del mantenimiento del edificio lo han efectuado ellos mismos.

La empresa hace algunos años llegó a tener casi mil empleados pero la crisis produjo que paulatinamente se hiciera pequeña y esto a su vez motivó que los trabajadores, el sindicato y el patrón, adquirieran una madurez un tanto especial, ya que se siente un verdadero gusto así como una conciencia por la conservación del empleo.



## RESUMEN DE LA ENCUESTA



**ESTA TESIS NO DEBE SAIR DE LA BIBLIOTECA**

## **PERSPECTIVAS**

**NECESIDAD DE PLANEACIÓN ADECUADA DE  
LOS RECURSOS HUMANOS**

## PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para poder mantener un nivel de competencia en el mercado, todo organismo necesita contar con una planeación adecuada en lo referente a los fenómenos que enfrenta cíclicamente (económicos, humanos y materiales), ya que éstos pueden desestabilizar un buen funcionamiento de la empresa, retardando con esto, la consecución de las metas establecidas, así pues, en la medida en que todos los recursos sean administrados de manera eficiente se podrán prever y enfrentar posibles contingencias.

El principal problema consiste en elaborar y desarrollar un ambiente que en función de los objetivos de la empresa, propicie a su vez: empleados capaces, satisfacción para ellos en el trabajo, oportunidades de trabajo, trato equitativo y una adecuada seguridad industrial. Parte fundamental de ese ambiente consiste en lo que el área de recursos humanos pueda aportar, por esa razón mencionamos a continuación algunas de las funciones que deben contener los programas de este campo:

### Programa de Reclutamiento y Selección:

Funciones: Allegarse de la cantidad de trabajadores necesaria como para cubrir las vacantes existentes en el tiempo requerido, así como escoger de entre ellos a los más capaces y con mayor potencial.

### Programa de Relaciones Internas:

Funciones: Establecer niveles de comunicación formal e informal, manejar las relaciones sindicales, la inducción, la capacitación, estudios de motivación y proponer transferencias y promociones.

### Programa de Servicios al Personal

Funciones: Seguridad industrial, protección y vigilancia, así como actividades recreativas.

### DEFINICION

"La planeación de recursos humanos es el proceso (incluyendo predicción, desarrollo, implantación y control), mediante el cual una organización se asegura de contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles económicamente"  
F. Sikula.

Básicamente consideramos que el objetivo de la planeación es el de establecer controles para los cambios futuros, reconociendo las opciones de solución y las posibilidades de guía y control administrativo. Podemos diferenciar varias clases de planeación:

- Planeación Informal. Aquélla que de una forma casi casual o accidental se presenta, sin largas sesiones para tal función y que no produce ni gráficas, diagramas u otros documentos especiales, dándose únicamente en la mente de los administradores.
- Planeación Formal. Esta ofrece como resultados: programas, documentos, registros, etc., en los que se asignan funciones y responsabilidades tanto a individuos como a grupos.
- Planeación a Corto Plazo. Generalmente relacionada con programas y proyectos específicos que se hayan contemplado dentro de la organización para obtener un "X" resultado o producto.
- Planeación a Largo Plazo. Consideran necesariamente cambios en las

estructuras de la organización, a través de modificaciones en las políticas y sistemas ya arraigados.

- Planeación Adaptiva. Prevé los futuros acontecimientos importantes y sus alternativas de orientación, incluyendo opciones cuidadosamente consideradas y evaluadas.
- Planeación Contingente. Que determina e identifica los riesgos potenciales, desarrollando estrategias de solución.
- Planeación a Tiempo Real. En la que se unen los esfuerzos de administradores y planificadores, para mejorar sucesos no actuales conforme éstos se presenten.

#### LA PLANEACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La planeación dentro del proceso administrativo según el Maestro Agustín Reyes Ponce, consiste en "fijar el curso completo de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

Todo plan es el resultado de la integración y observación de tres elementos fundamentales:

- A) Instrumentos. Diagramas, gráficas, manuales, que nos permitan realizar de forma concreta el principio, avance y objetivo de nuestro programa.
- B) Principios. Políticas, presupuestos, procedimientos, que son limitantes hacia posibles desviaciones de los objetivos.
- C) Reglas. Con elementos que proporcionen precisión, flexibilidad y

unidad a cualquier plan, siendo elementos indispensables y básicos.

Existe además, otro elemento conocido como "activador" que se encarga de poner en estado de alerta nuestros planes y programas en un "X" momento de desviación, desde el punto de vista "precaución", hasta el de "alto total", volviendo a dar "acción" al corregir el rumbo hacia el objetivo inicial.

Los planes clasificados por el número de opciones que manejan y contienen pueden ser:

- De Selección Múltiple o
- De Selección Sencilla

Los planes de selección múltiple incluyen ante un objetivo a alcanzar, varias alternativas de acción, que a su vez contienen diferentes estrategias posteriormente, por ejemplo: "una empresa tiene como objetivo el incrementar sus utilidades, de esta situación se derivan varias alternativas, que pueden ir desde:

- 1) Producir el mismo artículo abatiendo costos
- 2) Aumentar la producción de artículos con base en una mayor tecnificación de los procesos o;
- 3) Vender una mayor cantidad de artículos, incentivando al grupo de vendedores.

Los planes de selección sencilla incluyen ante un objetivo "X", una secuencia inalterable de pasos, que tendrán que seguir un sólo ordenamiento, por ejemplo: ante el mismo objetivo, se señala la si-

guiente enumeración de pasos:

- 1) Aumentar la Producción
- 2) Incrementar la Flotilla de Vendedores y
- 3) Incentivar a este grupo.

La planeación de recursos humanos, debe ser un proceso contínuo, preferentemente de selección múltiple, que al incluir una fase de retroalimentación frecuentemente origina la modificación del criterio original.

El ciclo de planeación contiene tres fases esenciales, que son:

FASE I      Planeación Estratégica

FASE II     Activación del Plan

FASE III    Retroalimentación y Revisión

A continuación presentamos un diagrama que ilustra claramente la relación existente entre planeación, operación y control:



ENTRADA	PLANEACION	OPERACION	CONTROL
<p>Metas</p> <p>Recursos (incluyendo Personas)</p> <p>Medio</p>	<p>Establecimiento de submetas (negociación)</p> <p>Desarrollo de Políticas (negociación)</p> <p>Organización (estructuras)</p> <p>Localización de recursos</p> <p>Sistematización (reconocimiento y selección entre alternativas)</p> <p>Reconocimiento de oportunidades de innovación</p> <p>Evaluación de la retroalimentación proveniente de las operaciones de los controles</p>	<p>Provisión de Personal (reclutamiento, selección, asignación, promoción, etc.</p> <p>Mando-Dirección (estilo administrativo)</p> <p>Coordinación (comunicación)</p> <p>Entrenamiento/Desarrollo</p> <p>Desarrollo e Incentivos (obtención y mantenimiento de interés, cumplimiento y motivación)</p> <p>Experimentación</p> <p>Evaluación de la retroalimentación proveniente de los controles</p>	<p>Monitorización: utilización, progreso, logro de metas</p> <p>Comparación estándares, experiencia</p> <p>Reportes</p>
		Retroalimentación	Retroalimentación

En la función de planeación, el administrador debe adivinar, estimar y/o predecir acontecimientos futuros con base a los parámetros actuales de desarrollo y que podrán repetirse posteriormente. Sobre la base de tales predicciones, se deberán seleccionar o diseñar estrategias que porten lo necesario para la obtención de las metas organizacionales.

La planeación dentro del proceso administrativo contiene dos fases esenciales:

#### FASE I Predicción

#### FASE II Programación

- I. La base sobre la cual se apoyan los planes considerablemente, está formada por anticipaciones, expectativas y predicciones. Refiriéndonos primeramente a las predicciones, habremos de decir que en función del tipo de empresa serán considerados a corto, mediano o largo plazo, con periodos que correspondan a cada situación, aunque la mayoría de las veces se considerará como plan a corto plazo aquél que comprenda un periodo de entre cinco y diez años.

Generalmente las predicciones dentro del área de recursos humanos se inician con los actuales programas de formación de personal o tablas de provisión de personal, que resumen el número de puestos dentro de la organización, los nombres de los mismos y el número de candidatos para cada caso; presumiblemente los nombres de los puestos están ligados a sus descripciones, señalando sus especificaciones y deberes, de una manera ponderada que a su vez señale el mínimo de puntuación requerida.

Los métodos para predecir sucesos futuros pueden ser tan variados como la capacidad profesional del que las realice; dentro de los

métodos más comunes podemos señalar:

- Cuantificación
- Análisis Estadísticos
- Métodos Matemáticos
- Adivinanzas, y
- Opiniones

... algunas de ellas basadas en tendencias

La planeación de reemplazos cuando se dirige a personal administrativo generalmente implica predicciones relativamente sencillas, ya que busca establecer dichas necesidades, suponiendo sólo cambios menores en los puestos; no así las predicciones de los requerimientos futuros para trabajadores especializados que implica consideraciones tanto de calidad, como de cantidad.

Eric W. Vetter, describe el proceso de planeación de recursos humanos en detalles, enfatizando la importancia de medir los requerimientos en prospecto, así como el predecir, controlar y evaluar sus actividades; lo podemos señalar en la siguiente tabla.

	1. Análisis Inventario Empleo Productividad		Reclutamiento y Selección Colocación Modelos de Movilidad Retiros	
Predicciones económicas	Organización	Aprobación de alto nivel gerencial	Compensación Entrenamiento y desarrollo	Control y
Objetivos de Organización	2. Total de EH Predicción		Planeación de organización Apreciación e identificación	* Evaluación
Planes estratégicos	3. Predicción Unitaria de EH	Objetivos y Políticas de EH	Sistemas de Información Investigación	
	4. Acuerdo Presupuestal			
	5. Estimaciones de EH Administrativa			
	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV

En la administración de recursos humanos, la tendencia de las características y carreras de los trabajadores puede tener un impacto muy importante sobre el reclutamiento, selección, entrenamiento o compensación del mismo.

A continuación señalaremos un formato personal para predecir las tendencias en la administración de personal/relaciones industriales/administración de energía humana.

---

**DIRECCIONES:** USE UNA FLECHA( ) PARA INDICAR LA DIRECCION GENERAL QUE USTED PREDICE PARA LOS SIGUIENTES CINCO AÑOS:

**Dirección:** I. Tendencias relacionadas con los trabajadores y las carreras de los trabajadores

---

- |       |   |
|-------|---|
| _____ | 1. Número de personas en la fuerza de trabajo                         |
| _____ | 2. Proporción de varones en la fuerza de trabajo                      |
| _____ | 3. Edad promedio de los miembros de la fuerza de trabajo              |
| _____ | 4. Nivel de educación promedio de los miembros                        |
| _____ | 5. Proporción de empleados (contra patrones y trabajadores libres)    |
| _____ | 6. Proporción de trabajadores libres                                  |
| _____ | 7. Nivel promedio de habilidad  |
| _____ | 8. Productividad promedio en horas/hombre                             |
| _____ | 9. Nivel de sueldos y salarios reales (poder de compra)               |
| _____ | 10. Proporciones en la nómina pública                                 |
| _____ | 11. Movilidad del trabajador, o sea posibilidad de cambiar de trabajo |
| _____ | 12. Proporción de desempleados y de personas buscando trabajo.        |

## II. Tendencias en la Organización y Administración

### A. En las Empresas y en las Dependencias Gubernamentales

Dirección:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Tamaño promedio de negocios y dependencias
2. Proporción de ejecutivos
3. Proporción de gerentes intermedios
4. Niveles de supervisión y administración
5. Efectividad de las comunicaciones organizacionales
6. Centralización de autoridad y de formulación de políticas
7. Oportunidades para toma de decisiones por parte de los empleados
8. Competencia especializada de los administradores
9. Movilidad de administradores, posibilidad de cambiar de empresa
10. Provisión de "credenciales" para administradores (certificados licencias)

### B. En los Sindicatos y la Negociación Colectiva

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Aceptación y apoyo público a la negociación colectiva
2. Miembros de sindicatos, como proporción a la fuerza de trabajo
3. Negociación colectiva de trabajos de oficina
4. Negociación colectiva de empleados de gobierno
5. Negociación colectiva de administradores
6. Proporción de los miembros de todos los sindicatos afiliados a la AFL-CIO
7. Interés sindical acerca de la seguridad en el trabajo

Dirección:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Sindicatos revolucionarios-radicales
9. Influencia sindical en la política
10. Negociación de las empresas a través de asociaciones patronales
11. Contratos de trabajo a largo plazo (3-5 años)
12. Pactos de "ayuda mutua" entre patronos (como en las líneas aéreas, periódicos).

### III. Tendencias en el papel del gobierno

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Reglamentación de salarios, incluyendo "gufas" y salarios mínimos
2. Reglamentación de horarios de trabajo
3. Reglamentación de los sindicatos en la negociación colectiva
4. Reglamentación para los patronos en la negociación colectiva
5. Niveles de beneficios públicos - desempleo, pensiones, etc.
6. Participación del gobierno en las negociaciones
7. Requerimiento de arbitraje obligatorio
8. Apoyo y dirección en el entrenamiento y reentrenamiento de los trabajadores
9. Ayuda en gufa vocacional y para encontrar trabajo
10. Uso de programas de desarrollo administrativo en los servicios públicos

### IV. Tendencias en las Prácticas, Programas y Técnicas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Duración de la semana de trabajo
2. Otros empleos, además del principal
3. Cantidad de vacaciones pagadas y días festivos
4. Prestaciones de fin de semana para empleados
5. Prestaciones de fin de semana para administradores

Dirección:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Actividades políticas de los sindicatos
7. Actividades políticas de los empleados y administradores
8. Uso de arbitraje en la resolución de quejas
9. Uso del arbitraje en los acuerdos contractuales
10. Negociación colectiva en la industria
11. Pruebas de selección para los empleados
12. Pruebas de selección para los administradores
13. Terceras partes neutrales en la negociación
14. Programas de desarrollo administrativo-externos
15. Programas de desarrollo administrativo-domésticos
16. Calificación o apreciación formal del personal
17. Encuestas sobre la moral de los empleados
18. Planes de salarios incentivos, pago por pieza
19. Coalición en las negociaciones colectivas
20. Participación de utilidades
21. Sistemas PERT, OR, LP, etc.
22. Promoción desde adentro
23. Salarios para los trabajadores de producción
24. Sueldos basados en experiencia y educación, curvas de madurez
25. Ajustes de compra parcial por desplazamientos tecnológicos
26. Participación de terceras partes en la negociación de contratos.

II. Podemos señalar que para poder realizar una programación adecuada, se debe empezar con el levantamiento de un inventario de las capacidades de nuestro personal.

La programación debe de identificar las fuentes de reclutamiento y en la medida de las necesidades, ordenar el entrenamiento apropiado.



do, a fin de lograr el desarrollo; esta función en sí, es el proceso que descubre, identifica, prepara y proporciona oportunamente los elementos necesarios para evitar desvíos en nuestros objetivos.

Se deberá aplicar tanto al personal existente como a los candidatos reclutados, tomando en cuenta las condiciones de empleo que afectan el reclutamiento y la retención, las políticas internas, etc., que propicien oportunidades para el autodesarrollo; asimismo, la programación deberá contemplar la actualización de objetivos, de necesidades y de fuentes, para cubrir, los mismos, evitando caer en la obsolescencia y en deterioro de los proyectos.

#### Avance de la Planeación

Para medir el avance de los planes en la programación podemos contar con tres técnicas principalmente: PERT, CAMINO CRITICO Y BALANCEO DE LINEAS, que explicaremos más adelante.

Dentro del seguimiento de la programación, algunas etapas pueden ser algo más que simples eventos o logros, pueden ser obstáculos y puntos de decisión; las técnicas que mencionamos son:

PERT (Program Evaluation and Review Technique): expresada en términos de eventos, generalmente representados por círculos y actividades representadas por flechas.

Los eventos marcan las metas intermedias que provocarán la consecución de los objetivos y las actividades (medidas en términos de tiempo) nos indican el lapso requerido para cada proceso, expresado con las reglas TE, que significan TIEMPO ESPERADO Y/O ESTIMADO, por ejemplo:

Los números 2 y 3 representan los eventos de inducción y capacitación, así como la flecha representa los procedimientos que han de seguirse en un tiempo esperado de 90 días.

Los eventos por consiguiente son la terminación de las actividades.

La incidencia de dos o más actividades sobre un evento sencillo es conocida como "función o atadura" y cuando un evento sencillo incide en varias actividades es conocido como "rompimiento o despliegue".

La técnica PERT en sí, identifica los objetivos finales, los eventos esenciales intermedios, sus interrelaciones e interdependencias y estima el tiempo para cada actividad.

Normalmente el proceso de planeación se inicia con el objetivo final y trabaja hacia atrás hasta el punto de partida. El diseño total muestra los eventos que deben preceder a cada submeta y al objetivo final, las actividades que se requieren para llegar a cada evento y el tiempo esperado que se necesita para cada actividad.

El tiempo estimado se establece estadísticamente de la siguiente manera:

$$TE = \frac{TO + 4 TM + TP}{6}$$

TE = Tiempo Estimado

TO = Tiempo Optimo

TM = Tiempo Medio

TP = Tiempo Pésimo

**TECNICA DEL CAMINO CRITICO:** El diagrama PERT, nos permite identificar el camino crítico que se requiere para terminar todas las submetas y lograr el objetivo, así como para facilitar la estimación de costos, por lo tanto el camino crítico nos sirve para determinar tiempos y

costos.

Las dos técnicas anteriores son combinadas y utilizadas frecuentemente en la planeación de los recursos humanos, ya que pueden ayudar a definir los pasos esenciales que deberán darse hacia los diferentes objetivos relacionados con dichos recursos. Esta combinación de ambas técnicas, conocida también como "PERT/CPM", puede sugerir las fechas de iniciación así como ayudar a identificar los costos potenciales cuando son necesarios los programas de emergencia; en otras palabras, esta técnica combinada pone en estado de alerta a los administradores con respecto al significado crítico de una identificación oportuna del potencial de planeación, anticipando el reclutamiento de trabajadores altamente especializados.

**BALANCEO DE LINEA:** Es una técnica administrativa que se utiliza para la solución de problemas de asignación de eventos para dos o más actividades que deben programarse simultáneamente y desarrollando cada una su función específica.

La dificultad consiste en conocer la capacidad real de los recursos humanos y técnicos con que se cuenta, a fin de que la asignación sea óptima dejando de provocar demoras.

Ejemplo: Se tienen que elaborar veinte cartas primeramente y un informe "X", al mismo tiempo, si contamos con dos secretarías y sabemos que cada una de ellas es eficiente en mecanografía (A), y la otra en taquigrafía (B); deducimos que (A) pasaría en mecanografía el informe "X" y (B) tomaría el dictado de las cartas. Como última parte (A) ayudaría a (B) en la mecanografía faltante.

**MOTIVACIÓN**

## MOTIVACION

Es importante considerar que si los individuos no están lo suficientemente motivados para hacer uso de su potencial, lo más probable es que no alcancen el nivel de desempeño que se desea de ellos.

La motivación del individuo es un fenómeno muy complejo y todavía hay mucho de él por conocer, pero el aplicar lo que se conoce es muy importante para una efectiva administración, ya que esto puede tener una considerable relación con una actuación positiva en general y específicamente con el desempeño en el trabajo. Por lo tanto, el mismo interés que se tiene por un mejor desempeño del individuo en el trabajo, lo merece el atender la satisfacción del empleado.

La motivación es posible definirla como el estado, situación o condición que induce a hacer algo. Esto implica necesidades existentes, así como objetivos o incentivos fuera del individuo. Los científicos de la conducta, suponen que la gente actúa para satisfacer necesidades y que si éstas se conocen, es entonces posible motivar a las personas para que satisfagan o dejen de satisfacer sus necesidades.

Es conveniente resaltar que aunque los científicos del tema han brindado varios puntos, los cuales son realmente dignos de tomarse en cuenta, éstos sólo se les puede clasificar como teorías, de las cuales el administrador debe extraer lo que considere mejor de cada una de ellas con el fin de lograr una real satisfacción del trabajador.

Considerando las mencionadas teorías, se intenta destacar las contingencias importantes de la siguiente manera:

El trabajador de manera consciente y racional, elige la dirección en la que orienta sus esfuerzos, como también la duración e intensidad de éstos. Esto se basa en la creencia de que los empleados con determinadas

conductas se conducirán a objetivos, los cuales sean capaces de satisfacer sus necesidades de existencia, relación o crecimiento. Por lo que para poder influir en la conducta del empleado, el administrador debe tener el control de aquellos resultados derivados del trabajo que el empleado considere valiosos.

El trabajador puede valorar una variedad muy grande de resultados, como pueden ser, el dinero, los ascensos, los esfuerzos sociales de los compañeros y de sus superiores, el estatus, el trabajo son desafíos y responsabilidad, la autonomía y los sentimientos de significado y realización. Estos resultados pueden clasificarse en los derivados del trabajo mismo o intrínsecos y los de fuentes externas o extrínsecos. Si el trabajador percibe el desempeño del trabajo como un medio para obtener dichos resultados intrínsecos, entonces la motivación intrínseca se encontrará positivamente asociada con el desempeño del trabajo.

Es necesario examinar las relaciones entre las actividades del trabajo y las percepciones de los trabajadores de los atributos de la tarea, ya que los individuos pueden ver las mismas características de la tarea en forma diferente. Por otro lado como los trabajadores difieren en cuanto a sus deseos de los atributos de la tarea, es también necesario determinar estos deseos, para poder lograr una adecuada motivación.

**CAPACITACIÓN**



## CAPACITACION

Se puede decir que la capacitación tiene su origen desde épocas muy remotas, ya que el hombre al inventar sus herramientas, ropa, vivienda, etc., transmitía sus conocimientos y habilidades obtenidas a sus sucesores o más tarde, cuando las personas consideradas como aprendices adquirían conocimientos de diversos oficios por instrucción directa de personas experimentadas en éstos. Pero la capacitación realmente inicia su auge formal, cuando se presenta la era Industrial es entonces, cuando aparece una nueva forma de capacitación y entrenamiento que fueron las escuelas industriales.

Posteriormente, después de la Segunda Guerra Mundial, se le dió mayor importancia al desarrollo de Técnicos de Capacitación y Entrenamiento, las cuales han ido mejorando de acuerdo a los requerimientos de cada país.

En México a partir de 1978, el Gobierno da mayor auge al derecho del trabajador para recibir capacitación, por tal motivo las empresas privadas y públicas empezaron a darle una mayor importancia a la capacitación en una forma ya organizada.

Debido a los constantes cambios y evolución de nuestra so-

ciudad, es necesario que el hombre esté capacitado para enfrentarse a estos cambios, ya que en la actualidad todavía existen trabajadores con pocas habilidades, las cuales deben actualizarse para poder satisfacer las demandas tecnológicas de la industria.

El derecho de los trabajadores de recibir una capacitación o adiestramiento, es obtenido en el año de 1968 como resultado de las discusiones sostenidas entre la comisión redactora del "Proyecto de Nueva Ley del Trabajo" y los representantes del capital y culminaron ese mismo año en la iniciativa enviada por el Presidente de la República al Congreso de la Unión, el cual después de una serie de modificaciones (todas de carácter conservador) la aprobó como la nueva "Ley Federal del Trabajo".

En el año de 1977, el poder ejecutivo decide constitucionalizar este derecho de los trabajadores colocando en la fracción número 13 del artículo 123 las bases para la capacitación o adiestramiento expresando lo siguiente: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

En ese mismo año quedó facultada la Secretaría del Trabajo para preparar y aplicar la Ley Reglamentaria sobre la Capacitación y Adiestramiento.

Así, en el año de 1978, se adiciona a la Ley Federal del Trabajo con diversas regulaciones, el capítulo III bis del título IV que viene a enmarcar el aspecto legal en la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.

Dentro de este marco quedan definidos los derechos y obligaciones que tienen, tanto el patrón como el trabajador en lo referente a Capacitación.

Es por esto que las empresas ven la necesidad y obligación de adiestrar y capacitar a su personal estableciendo programas dentro de la misma institución, o bien, en las diferentes instituciones públicas y privadas que se han creado para estos fines.

Criterios Generales para la Implementación de la Capacitación

- La Ley establece lineamientos.
- Criterios administrativos sobre la forma de instrumentar la Capacitación.

- Las empresas deben de organizar su acción centralizada coordinadora y de supervisión para la elaboración de sus planes y programas de Capacitación y su acción descentralizada a través de sus dependencias para instituir la Capacitación permanente.
- Enriquecer la Capacitación con actividades complementarias de apoyo y estímulo en lo artístico y cultural y con un sistema de becas de especialización y apoyándola en bibliotecas fijas o móviles que ofrecen con un sentido más dinámico, sencillo y ágil para su utilización.
- Vincular la Capacitación con políticas de administración de sueldos.
- Respetar las condiciones generales de trabajo.
- Revisar dinámicamente las necesidades de Capacitación.
- Evaluar los resultados de la Capacitación no estadísticamente sino de aprovechamiento.
- Abrir un registro de instructores.
- Extender la Capacitación a los prospectos de Capacitación laboral.
- Instrumentar una tarea de carácter editorial de material

didáctico para cursos de todo tipo.

Con los Criterios establecidos la Capacitación se enfocará a:

- Las relaciones precontractuales y a las relaciones laborales establecidas.
- Al aprendizaje o entrenamiento para el desempeño del puesto.
- A la impartición de conocimientos que rebasen las necesidades de mero entrenamiento en el puesto.
- A los conocimientos que se deben cubrir en paquete.
- Al desarrollo personal del trabajador.
- A los conocimientos que pueden impartirse en forma de programación.
- A las enseñanzas sobre la empresa y sus propios servicios.

Necesidad de un Organismo Capacitador en las Empresas

La Capacitación implica más que un deseo la obligación de proporcionarla, demanda también de una adecuada organización para instrumentarla y para otorgarla; para evaluarla y superarla.

Para ello es indispensable tener en cuenta que la Capacitación puede ser obtenida a través de la forma didáctica tradicional o puede ser satisfecha por medios autodidácticos,

puede recibirse de manera esporádica o eventual o de manera permanente o continua; puede cubrirse en horas de trabajo o fuera de ellas, de manera abierta o escolarizada; de manera teórica o práctica; en el centro de trabajo o fuera de él y estar referida a fines laborales o extralaborales.

Lo anterior obedece al propósito de justificar plenamente el valor, la importancia de la Capacitación y de un órgano responsable dentro de la empresa que, en sentido dinámico, profundo y de proyección, realice la tarea.

En nuestro medio, las personas inician su Capacitación habitualmente en lo que es la escuela primaria, donde se aprende a leer, escribir y las operaciones fundamentales, pero depende del interés y posibilidades de cada persona, el encontrar diferentes niveles de preparación, es así como la Capacitación empieza desde muy temprana edad y nunca termina, ya que su sistema es cambiante y por consecuencia siempre habrá nuevas técnicas que aprender, inclusive, como lo hemos podido constatar en el caso práctico, el llevar a cabo una desespecialización, tomando esto como una ramificación de la Capacitación provocada por la situación actual de nuestro país, sobre todo en las empresas que se han visto más afectadas por la crisis.

La desespecialización, tal vez sea una mal formación necesaria de la Capacitación, pero sin embargo, no se puede dejar de reconocer que ésta ha sido una conveniente decisión de algunas empresas, porque hasta cierto punto es lo menos dañino para las dos partes, pero más para el trabajador porque con esto no se ve en el caso de perder su empleo.

**ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS**

## ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de sueldos y salarios de una empresa en una época de crisis, donde una de las principales preocupaciones es la de hacer más redituables los recursos y básicamente el humano, se distingue porque debe ser:

- Dinámica
- Realista
- Equilibrada

Una administración de sueldos y salarios Dinámica, es aquella que se adapta a los cambios políticos, económicos y sociales, que están sucediendo cada día; Realista en cuanto que considera que los aumentos que se otorguen al personal sindicalizado y de confianza siempre sean acordes con la situación económica de la empresa a verdaderos logros relacionados con reducción en costos, aumentos en productividad, etc. Por último, la administración de sueldos y salarios requiere ser Equilibrada en relación a los costos, y a que exista una política sana en cuanto a su estatus interno y la competencia externa o mercado de trabajo.

Para lograr lo anterior, se han implementado nuevas herramientas o técnicas o bien las existentes se han readaptado tratándose de hacerlas más exactas o eficientes para un mejor control.

Así tenemos que una de las técnicas que más importancia han adquirido en la actualidad son las Encuestas de Sueldos y Salarios y Prestaciones, que de efectuarse anteriormente en forma anual, por los cambios económicos tan radicales por los que estamos pasando, deben de realizarse en forma semestral como mínimo; con el objeto de captar los cambios que se dan en el mercado de sueldos, revisiones contractuales en tabuladores, así como en prestaciones pactadas u otorgadas. Esto per-



mite que la administración de sueldos además de que sea dinámica sea equilibrada.

Se ha procurado también que dichas encuestas se procesen en forma computarizada para que no solamente se comparen los sueldos, salarios y prestaciones, sino que en forma automática se obtenga el costo que representan las prestaciones sobre la nómina base para poder establecer comparaciones más racionales y justas.

Otras herramientas de que hace uso la administración de sueldos y salarios, es de técnicas de tipo financiero que incluyen el presupuesto y las razones financieras.

Los presupuestos de salarios, hablando de personal sindicalizado, se basan para su cálculo en posibles incrementos por revisión de contrato y ajustes (semestral), por motivo de revisiones nacionales de salarios mínimos incluyendo también las repercusiones que estos incrementos pueden tener sobre los gastos de previsión social.

En el caso del personal de confianza, los presupuestos se calculan considerando los posibles incrementos que tendrán los sueldos, en función de las evaluaciones y calificaciones de méritos, considerando dos incrementos en el año, como mínimo (hasta estabilizar la economía nacional); se consideran aparte las promociones o ascensos del personal y al igual que en el personal sindicalizado, los gastos de previsión social.

Las razones que se utilizan una vez elaborado el presupuesto son:

SUELDOS Y SALARIOS

VENTAS

SUELDOS Y SALARIOS

UTILIDADES

Los resultados nos proporcionan una idea precisa sobre la cantidad que se está erogando en porcentaje, ya sea sobre las ventas o bien sobre las

utilidades aunque este último es menos confiable.

Las técnicas financieras van a hacer que nuestra administración de sueldos y salarios sea realista estando acorde con la situación económica de la empresa.

Otras técnicas que últimamente se han venido utilizando para efectos de administrar los sueldos del personal de confianza, son de conjuntar los resultados obtenidos de la administración por objetivos, con las evaluaciones de desempeño o calificaciones de méritos. La medición de tales resultados se hacen normalmente y como mínimo cada seis meses; dependiendo de la calificación obtenida, se otorga o no un aumento de sueldo, de acuerdo con las políticas establecidas.

Esto provoca que nuestra administración de sueldos y salarios, sea más realista y que obedezca a verdaderos logros obtenidos.

Aparte de las técnicas o herramientas que se mencionan, se requiere más que nunca de la existencia de sólidas políticas de sueldos y salarios, pero que éstas mismas se revisen periódicamente para mantenerse actualizadas y ser congruentes con los cambios que están ocurriendo. Por otra parte y con el propósito de contar con una equilibrada administración de sueldos, conviene que los aumentos que se proporcionen al personal de confianza sean en proporción, mayores que los que se otorguen al personal sindicalizado.

Lo anterior también se debe a que no se puede pasar desapercibido de que es una importante manera de ser competitivos tanto con las empresas en general como en las empresas del mismo ramo.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Las leyes mexicanas brindan al trabajador una sobreprotección que ha ocasionado un abuso hacia el patrón por exceso de seguridad en la conservación del empleo.

Esto ha provocado que sin importar la magnitud de la empresa, los recursos humanos sean una fuerte carga para el empresario.

La crisis que estamos viviendo, motivó que muchas empresas cerraran por dos causas:

- Reducción en las Ventas
- Imposibilidad de realizar el fuerte desembolso para cubrir sueldos, prestaciones y previsión social.

Sin embargo, la problemática económica ha generado una serie de cambios en trabajadores que sienten el peligro inminente de ingresar a las filas del desempleo.

El trabajador que siempre fue exigente con el patrón, que se sintió explotado, que buscó apoyo en el sindicato, que trabajó al mínimo y con poca calidad; está cambiando se está preocupando por hacer fin común con el patrón, está aceptando realizar diferentes funciones, etc., de-

sea fervientemente que la empresa sobreviva e inclusive trabaja con más gusto y profesionalismo.

Los sindicatos están abandonando la absurda idea de exprimir al patrón, ya que en términos generales se dan cuenta que no hay más que obtener. Muchos de ellos le están dando importancia únicamente a los aumentos salariales que otorga la ley y esto tal vez para no comenzar a desaparecer.

El patrón ha tenido que preocuparse por manejar una excelente administración, ya sea para sobrevivir o simplemente para obtener mejores resultados, sin embargo, también para él ha sido positiva la crisis, ya que en un futuro cuando los problemas económicos se hayan suavizado, contará con una empresa más sólida y su gente producirá bienes y servicios de mejor calidad.

Definitivamente existen empresas que no han pasado por crisis alguna, ya sea por su gran solidez o porque la situación prevaleciente los ha beneficiado y sus trabajadores tal vez no han comprendido del todo la importancia del empleo y han resentido únicamente la pérdida del poder adquisitivo de su dinero.

Qué interesante sería que todos los trabajadores del país, incluyendo sectores Público y Privado, pudiesen entender lo que representa ser inversionista; ojalá por el bien de todos que siempre contemos con CAPITAL, ya que éste representa el desarrollo real de una economía como la nuestra y de una u otra forma todos vivimos del mismo.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

### ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas

### ADMINISTRACION DE PERSONAL

Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman, Jr.  
Compañía Editorial Continental, S.A., México

### CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Alfonso Siliceo  
Editorial Limusa

### DISENO DE TAREAS Y MOTIVACION DEL PERSONAL

Ramón J. Aldag, Arthur P. Brief  
Editorial Trillas

### EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

Keith Davis  
Mc Graw Hill

### EL NUEVO DERECHO MEXICANO DEL TRABAJO

Mario de la Cueva  
Editorial Porrúa, S.A.

### ECONOMIA POLITICA EN LA HISTORIA DE MEXICO

Manuel López Gallo  
Ediciones El Caballito, S.A.

### FUTURO ECONOMICO DE MEXICO

Luis Pazos  
Editorial Diana

HISTORIA DEL MOVIMIENTO OBRERO MEXICANO.

Luis Araiza

Ediciones Casa del Obrero Mundial

INFLACION. ESTUDIO ECONOMICO, FINANCIERO Y CONTABLE

Armando Ortega Pérez de León

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas

INFORME ANUAL (1983-1984)

Banco de México

INDICADORES ECONOMICOS DEL BANCO DE MEXICO

LA INFLACION EN MEXICO

Aguilar, Bernal, Guillén, Vidal

Editorial Nuestro Tiempo

LEY FEDERAL DEL TRABAJO 6a. EDICION

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO

D.R. Davies y V.J. Schackleton

Compañía Editorial Continental, S.A., México

MANUAL DEL DERECHO DEL TRABAJO

Euquerio Guerrero

Editorial Porrúa, S.A.

MANUAL DE ENTRANAMIENTO DE PERSONAL

Robert L. Craig y Bitel Lester R.

Editorial Diana



ORGANIZACION Y PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Gordon Mc Beath

Logos Consorcio Editorial

PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

William C. Howell

Editorial El Manual Moderno, S.A.

PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Daniel Kotz, Robert L. Kahn

Editorial Trillas

SINDICALISMO Y SOCIALISMO EN MEXICO

Severo Iglesias

Editorial Grijalvo, S.A.