

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Comercio y Administración

"FINANZAS Y ADMINISTRACION DE PERSONAL"

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS

p r e s e n t a

RAUL IGNACIO CANALES LEBRIJA

México, D. F.

1971



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Comercio y Administración

FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

TOMO I

1974

1974

1974

A LA MEMORIA DE MIS PADRES

Gral. Cristóbal M. Canales  
Ma. Isabel Lebrija Avila

A mis Tías:

Paulina Canales  
Rosario Lebrija Vda. de Canales  
Guadalupe Lebrija Avila.

Quienes supieron llenar con amor y cariño el profundo Dolor que nos embargo al ausentarse mis Padres; como muestra de mi eterno agradecimiento.

A quién ha llenado de Felicidad mi vida,  
con su ternura y afecto.

Gloria Ruiz de Canales  
( Gatito )

Dr. Don Miguel Lebrija Avila  
C.P. Don Ricardo Diaz Canales

Sea la presente una muestra del cariño  
que siento por ustedes, quienes con su  
afecto y ejemplo han sabido ser la luz  
que ha iluminado mi camino.

A los Señores:

Don Isidro López Martínez  
Don Justo López Martínez

De quienes he recibido el apoyo necesario  
para lograr mi superación.

Como muestra de mi respeto y admiración.

lic. mario ruiz moreno  
gloria sánchez de ruiz

a mis hermanos:

francisco  
manuela  
cristóbal  
patricia  
mario  
melaní  
florencia  
arturo  
alejandra  
laura

con cariño

A LA FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

A los Sres. Lics.

Juan de Dios González Ibarra  
Emiliano Orozco Gutiérrez

Quienes contribuyeron con sus indicaciones  
a la realización del presente trabajo.

PROLOGO

## P R O L O G O

La inquietud por esclarecer el verdadero papel del trabajador en las industrias, es lo que nos im  
pulsó a llevar a cabo la presente tesis.

Creemos que finanzas y Administración de person  
al no son ramas de nuestra ciencia que deben mar-  
char separadas pues, deben otorgarse mejores sala-  
rios en relación directa al fortalecimiento de la  
estructura financiera normal de la empresa.

Conforme se mejora el capital merced a utilidad  
es generadas, es necesario que la fuerza de trabaj  
o reciba mejores prestaciones y salarios.

Una empresa con sólida situación financiera y  
débil estructura de salarios tendrá, forzosamente -  
un enorme cúmulo de problemas pues estos dos facto-  
res estarán desnivelados injustamente.

A muchos les parecerá que cada quien conoce su  
lugar dentro de la empresa, pero no es así, el obrer  
o generalmente no tiene perfectamente delimitadas-

sus responsabilidades y derechos y, el patrón no -- tiene una clara conciencia de cual debe ser el trab que debe dar al empleado y cual es la mejor manera- de aprovechar sus esfuerzos.

La pugna entre la fuerza de trabajo y los re-- presentantes del capital es más que nada un fruto- de la ignorancia, que de la mala fé.

Hay ignorancia en cuanto que es una empresa y sus objetivos, así, los obreros piensan que la com- pañía en la que laboran es su enemiga; por contra-- partida el patrón vé con gran desconfianza al em- pleado y piensa que debe cuidarse muchísimo, pues - si no el obrero lo va a robar.

No existe una armonía entre los dos factores - tan importante de la producción y esto trae como -- consecuencia, que aumenten los costos al existir un desperdicio de fuerza de trabajo y de materiales.

Si el capital no cuenta con obreros no solo -  
capacitados, sino que además desean sinceramente em  
plear totalmente sus habilidades y esfuerzos, po --  
bres serán las utilidades que se obtengan.

Existe una verdad irreputable: las utilidades-  
proviene del aprovechamiento que hace el hombre --  
de los recursos o materiales. Es el Factor Humano-  
el que genera las riquezas al aprovechar los elemenu  
tos con que se cuenta.

La Tesis marxista que nos dice que la riqueza  
es trabajo materializado no es completamente verda-  
dero, pero si tiene mucho de realista pues el trabau  
jo enriquece a todo lo que toca, así, el mismo oro  
en su estado material no tiene mayor utilidad, sin  
embargo, el fierro convertido, merced a la mano y  
esfuerzo del hombre, en herramientas o mecanismos -  
es mil veces superior, en cuanto a beneficios que-  
puede aportar al ser humano.

Todavía impera en el campo de la administración de nuestro país el irracionalismo, la mayoría de los negocios o compañías nacionales que manejan con ideas absurdas y atávicas; el papel del factor trabajo no se ha podido entender y se piensa, que cuanto mas se explote al obrero mayores serán las utilidades que se obtengan: nada mas erróneo que esto, un obrero mal alimentado y con un odio profundo contra la empresa y sus dirigentes es una fuente permanente de problemas y su rendimiento voluntariamente será bajo.

Henry Ford, demostró en 1920 que a salarios altos provienen utilidades altas para la empresa. --- Esto no es una receta general, sino que es una fórmula que dá resultado cuando se razona y se emplean los elementos de la Administración Científica.

Al no existir presiones económicas impiden al obrero concentrarse en su trabajo, aumenta su productividad y los accidentes disminuyen enormemente.

Aquí en esta aseveración se basa nuestra tesis la Administración Científica requiere que los obreros y empleados reciban altos salarios pues, de otra manera, sus esfuerzos naufragan en un mar de inseguridades, odios, enfermedades y preocupaciones.

Sin un factor trabajo satisfecho tanto económica como motivacionalmente el mejor Administrador de Empresas muy poco puede hacer. Sus resultados serán tan pobres como el medio en que se desenvuelve y no podrá hacer que ninguna empresa salga avante.

La tragedia de la empresas pequeñas estriba en que, por no poder pagar buenos salarios, sus elementos más valiosos se cambian a las grandes empresas, que sí pueden darle prestaciones elevadas y sueldos mejores, con esto se opaca el futuro de los negocios incipientes y los grandes consorcios pueden mirar alegremente el provenir, al contar con gente preparada que hará rendir su inversión.

Sabemos que la solución no radica en este ---- planeamiento tan sencillo, nos damos cuenta que so lo es posible proporcionar altos salarios si hay un óptimo aprovechamiento de los demás factores de la producción, así las finanzas aportaran el adecuado- empleo de los recursos monetarios equivalentes con que no existan desperdicios y que la compañía armiosamente rinda utilidades y por último la tierra- aportará la base sobre donde construir y desarro- llar la empresa.

Salarios altos y Administración Científica son palabras que siempre debemos ver unidos y, que nos indican que no es el camino de la explotación del- hombre por el hombre, el más adecuado para nuestra- ciencia, es más pensamos que este es el peor medio- de administrar a la fuerza laboral.

Nos damos cuenta que estamos haciendo afirma- ciones que todavía parecen ilógicas, para muchos di rectivos de empresas, sin embargo es nuestro deseo,

demostrar lo anterior, aportando al mismo tiempo -- soluciones a este problema y contribuyendo a mejorar el ambiente laboral nacional.

El desarrollo económico del país exige el robustecimiento de nuestro mercado interno y, esto so lo es posible si aumenta el poder de consumo de esa enorme mayoría de mexicanos que, solo tienen como único medio de subsistencia al salario que obtienen en las Fábricas.

## C A P I T U L O    I

### REFLEXIONES SOBRE EL TRABAJO

- A) Planeamiento General
- B) Definición
- C) Grecia  
Persia e  
Israel
- D) Edad Media y  
Renacimiento
- E) Tiempos Modernos
- F) Edad Contemporánea

A) PLANEAMIENTO GENERAL

Queremos puntualizar antes de empezar este modesto trabajo, la forma conforme a la cual ha sido ordenado y, las razones por las que procedimos a estructurar su capitulado en forma tal que, lógicamente tuvieramos todos los elementos para llegar a las conclusiones finales que son los planeamientos bases de ésta tesis.

En el Capítulo primero empezaremos hablando acerca de que es el trabajo y, como ha sido entendido desde los tiempos más antiguos hasta nuestros días.

Consideramos que si vamos a hablar de él, es indispensable que sepamos lo que es, así como lo que piensa el hombre acerca de él.

Muchos de los problemas que tiene el individuo dentro de la empresa, se deben a que realmente no sabemos que es lo que hace y el porque de su actuar, -

esto aunque irónicamente es verdadero, basta preguntárselo a cualquier trabajador nacional.

Posteriormente presentamos el esquema de las relaciones laborales desde la época precolombiana hasta nuestros días, desde el punto de vista de las leyes que se han dado al trabajador para protegerlo o, perjudicarlo en ocasiones.

Leyes que se han dado para proteger al trabajador, o en contra suya.

¿Cuál es la importancia de esto? Las Leyes laborales son actualmente eminentemente proteccionistas del trabajo humano, sin embargo no siempre fue así como se verá por el contrario en un principio todo estaba en contra de la dignidad del trabajo del obrero, hasta que la humanidad pudo comprender que afecta a toda la sociedad las condiciones que la clase obrera sufre.

Conocer el pensamiento juridico en relación al trabajo es de vital importancia para la presente tesis, pues permitirá conocer las bases legales sobre las cuales podremos cimentar nuestras conclusiones.

No podemos en estos momentos, en que la legis--lación laboral se encuentra tan desarrollada, ha--blar del trabajo sin haber alusión a las relaciones obrero patronales, y a como se han ido desarrollan--do a traves de la historia.

Esta parte del capitulado en que nos referimos a como se administra y organiza el personal nos dará las bases técnicas sobre las cuales podremos bordar nuestras observaciones sobre esta rama del conocimiento administrativo.

Así como ha sido nuestra intención penetrar --dentro de la filosoffa del trabajo y de su reglamen--tación estatal, tambien es nuestro deseo estudiar---

la parte técnica y el aspecto motivacional, de esta manera tendremos estos tres elementos: La idea, la norma y la técnica; todo esto enfoca hacia el factor trabajo.

Con todo este material ya estudiado tendremos los elementos para analizar la importancia de que los dos factores de la producción: trabajo y capital vayan siempre unidos pues, de lo contrario se estará queriendo administrar sin que en verdad se logren óptimos resultados.

Aquí preguntamos si hay mejor forma de hacer que el factor trabajo rinda al máximo. Si se puede la tendencia de las utilidades con la solidez de la estructura financiera de la empresa y el índice de los salarios que devengan los trabajadores, funcionarios y empleados en general.

Muchos responderán que esto puede ser lo mejor pero que la situación financiera y las utilidades -

de los accionistas se reducen, pero esto no creemos que sea cierto; es posible encontrar la fórmula de que todos salgan beneficiados y se establezca una verdadera armonía entre los factores de la producción.

Nos sentiremos satisfechos y esperaremos, con alegría el futuro si a través de estas páginas logramos despertar pensamientos positivos hacia este problema que tanto nos interesa y al cual es urgente encontrar soluciones inteligentes y justas.

## B) DEFINICION

En primer lugar veamos que se entiende por --- trabajo y como se ha sido considerado a través de las distintas épocas por las que ha atravesado la humanidad.

Trabajo de acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española significa: el esfuerzo humano apli-

cado a la producción de la riqueza. Acción y efecto de trabajar. Estrechez, miseria y pobreza o necesidad con que se pasa la vida, ocuparse en cualquier ejercicio, obra o ministerio. Ocuparse con empeño en alguna cosa; esforzarse en conseguirla; formar, disponer o ejecutar una cosa, arreglándose a método de orden. Malestar, inquietar o perturbar

A raíz de la Revolución Industrial se observó que el término trabajo amplió su significado generalizándolo algunos historiadores a la acción que desempeñaban las máquinas, así el trabajo se cosificó, entendiéndose como la aplicación de energía de cualquier tipo. No estamos de acuerdo con esta definición, pues el verdadero trabajo implica no solo consumo de energía, sino también aplicación de la inteligencia humana por mínima que ésta sea, entendemos al trabajo como labor humana, aunque no negamos que ésta es una definición humanística.

Después de precisar lo anterior, analicemos este concepto a la luz del tiempo.

C) GRECIA, PERSIA, E ISRAEL

Para los griegos el trabajo significaba pena, fatiga, y se identificaba con la palabra tonos, para ellos era algo despreciable y vil, solo debían dedicarse a él esos "animales" llamados esclavos - pues era detestable; el hombre noble que se dedicaba a él, se rebajaba y perdía su calidad de ser libre, solo se debía ser magistrado o soldado para -- conservar la dignidad humana. Por eso vemos desfilar en la época griega grandes filósofos que vivían de la caridad de sus amigos y, aunque urgidos por sus crecientes y apremiantes necesidades nunca trabajaban, de aquí se acuñó la frase de que la "ociosidad es la madre de la Filosofía". Los griegos, - para los cuales, la inteligencia era lo superior del hombre afirmaban que el trabajo volvía material al hombre y le dañaba su razón, lo "cosificaba" diríamos en la actualidad.

Sus sucesores, los romanos, aparte de copiarle -

sus costumbres y dioses, también absorvieron su filosofía, por lo que este pensamiento continuo, con pequeñas modificaciones como en el pensamiento de Cicerón quien afirmaba que el hombre digno debía dedicarse a la política, al ejército y, excepcionalmente a la agricultura y al comercio al mayoreo del tipo especulativo como vgr. transportar y vender granos de esencias de Arabia, etc.

Ecónomicamente este sistema de trabajo se basaba en la explotación del hombre por el hombre, el que más esclavos tenía era el más rico y el que los podía explotar más, recibía mejores utilidades, conservar la vida del esclavo no revestía importancia, dependía de la oferta y de la demanda del momento.

Para el estudio que nos ocupa en lo referente a Persia, diríamos que Zoroastro ( VI a.j.c.) reformador de la religión persa, se adelanta a la nueva corriente que vendrá con el cristianismo y predica-

que el hombre que cultiva el campo se purifica, el ser humano digno labora pues el trabajo, es la vida pura que se exterioriza, el trabajo se debe realizar pues es la ley suprema de la vida.

Para el pueblo judío de esos tiempos significaba la expiación de la culpa proveniente del pecado original-"Con el sudor de tu frente comerás el pan" la forma de obtener la paz con Yavé. Esta filosofía representa un adelanto sobre los griegos y romanos, pues ya no es el trabajo así dice San Pablo, a los tesalonicenses "el que no trabaje, que no coma, alejaos de todo el que viva ociosamente", se ve que el pensamiento es diferente y se exige el trabajo como requisito pedido por Jesús, para la salvación-pues este libera de los malos pensamientos y sirve para hacer la caridad. Este pensamiento es desarrollado posteriormente por los grandes religiosos, y así, se condena la usura, se establece el trabajo como deber moral de todo buen cristiano (1) pero sin que se llegue a la extrema riqueza.

(1) Aquino Tomas de., "Summa Teológica" Editorial B.A.C., Madrid, España, 1947.

D) EDAD MEDIA Y RENACIMIENTO

Esta etapa de la humanidad que transcurrió del Siglo V al XV, se caracterizó por el feudalismo ó sea, el sistema basado en la explotación del ser humano como siervo, esto es, se pasó de la esclavitud reconocida y aceptada por todos como justa a la semiesclavitud, representada por la servidumbre ligada ya no al rey sino a la tierra, pues el poder del señor feudal era tal que podía vender a esta junto con los hombres que la trabajaban, y aunque ya no se les llamaba esclavos, en realidad estaban en condiciones semejantes, pues se encontraban sujetas a los caprichos de señores de horca y cuchillo, además no podían cambiar libremente de lugar de trabajo.

El trabajador y su esfuerzo era considerado -- como una materia perteneciente a la tierra; el trabajo era considerado como un vasallaje que se debía al señor, por lo tanto no podía ser ocupación de gente nobles, si no por el contrario de villanos.

En los siglos XV y XVI, se desarrolló este movimiento que representó un redescubrimiento del hombre, un cambio en la mentalidad que dió como resultado el reconocimiento de los valores humanos, el arte, la ciencia y la técnica volvieron a tener al ser humano como centro de su universo, en una palabra todo se humanizó. El hombre así como su trabajo fueron revalorados y esta labor concebida como actitud racional y libre, factor de creación artística y progreso, la dignidad del hombre es reconocida y revaluada, el pensamiento cristiano toma una nueva humanitaria visión, ya no se concibe a este mundo como un valle de lágrimas, y de penitencia, sino como un lugar en el que el hombre se realiza y su trabajo es rico y reconocido como el creador del mundo humano, representa civilización y progreso.

El hacer se sobrepone al rezo, a la contemplación, al accionar. Se concibe al hombre como ser suficiente dominador de la naturaleza, merced a su voluntad y su trabajo, empieza el hombre a tener confianza en si mismo y en su futuro.

Tomás Moro Becket, en su utopía proclama una - sociedad feliz en que el propiedad privada ha sido abólide y el trabajo es patrimonio social que beneficia a todos.

Campanella, pide que todo hombre sepa desempeñar una labor, que se les enseñe para que sean más-valiosos. Que todos los miembros de la Sociedad - aún los sacerdotes y magistrados sean elegidos de-entre los maestros de las artes.

Con el llamado movimiento de reforma de la i--glesia, que en lugar de restructuración o cambio - significó cisma para el cristianismo, una nueva co-rriente ideológica se presenta y el trabajo es in--terpretado en diferente forma.

Martín Lutero, enseñó que el trabajo es un ser-vicio que se le debe a Dios para que éste nos permi-ta continuar nuestra vida, ningún trabajo es indig-no, la ocupación mas humilde, por el contrario es

actividad que nos une a Dios, el trabajo es instrumento divino, es algo digno de ofrecerse todos los días al creador; aquí cambia toda la mentalidad de una época, transformación que se observa en los pueblos anglo-sajones como Inglaterra, Estados Unidos-etc., en los cuales desde la temprana edad el niño aprende a que cualquier trabajo, el mas sencillo de los trabajos dignifica al ser humano.

Para Calvino, el trabajo humano es el elemento que nos eleva de este mundo hacia Dios, pues merced a su acción podemos transformar el mundo en algo similar a lo divino, por lo anterior es necesario que el trabajo no se desperdicie, se debe planerlo, organizarlo, en resumen aplicar la inteligencia a él para racionalizarlo y otorgarle todo el esfuerzo pues representa una posición que Dios nos ha conferido y que debemos desempeñar con toda nuestra conciencia y vigor.

El lujo es pecado porque subordina al hombre a

la materia y lo corrompe haciéndolo menos fuerte, el ahorro o sea el capital mesurado nace del trabajo y como tal es de inspiración divina cuando no pasa de ciertos límites.

E) TIEMPOS MODERNOS

Con el Enciclopedismo se revisaron todos los conocimientos del hombre y surgieron grandes pensamientos principalmente en Francia. Veamos lo que pensaron referente al trabajo.

Juan Jacobo Roussen en su "Emilio" reafirma lo digno del trabajo manual, pues además de ser útil a la sociedad, garantiza al trabajador su mayor independencia, al no tener mas patrón que a sí mismo y afirma que roba el que como sin haber trabajado.

Para Voltaire, el trabajo es el secreto de la vida, el factor que fabrica la civilización, o sea

el alejamiento de la vida salvaje a la vida armoniosa en sociedad; la suprema felicidad está en trabajar discretamente para alejarse del estado primitivo y animal. El hombre civilizado disfruta de las artes como elementos necesarios en esa vida.

John Locke, afirma que el trabajo al abrar sobre la tierra produce riqueza, o sea el capital, -- este es resultante de la transformación de la naturaleza, en esto estriba el valor de la labor humana que hace de una cosa indeterminada un bien particular y lo distingue de los demás. El trabajo es el fundamento de todo valor.

Hume. afirma que el trabajo es lo que distingue al hombre de la bestia, el ser humano se apropia de materia por medio de su trabajo, con esto se satisfacen las necesidades y se crean otras que enriquecen la vida humana.

Adam Smith, concibe al trabajo como el único productor de la riqueza, significando útil activi--

dad humana que confirma su dignidad y lo ennoblece.

En esta etapa de la humanidad se consolidan --- los gremios y cofradías y el liberalismo se acepta como la doctrina socio-económica más perfecta; se observa un cambio del siervo al artesano o trabajador manual que labora en su taller con instrumentos de su propiedad, de los cuales obtiene sus productos, los que posteriormente venderá directamente al cliente; él es su propio patrón y sus ingresos de penderán de la diferencia entre el costo que necesitó para producirlos y el precio obtenido en la venta.

En la esclavitud la libertad del trabajador no existe, su vida es propiedad del amo; en la servi-- dumbre su libertad se encuentra coartada por los -- servicios que obligatoriamente le deben ser proporcionados al señor feudal, en este sistema el trabajador es su propio amo, o señor con libertad para -- trabajar o para dejar de hacerlo si así lo desea, -- la ley no lo obliga a prestar servicios y el capita-- lista ó el terrateniente al no poder obligar a nadie a que le proporcione su esfuerzo se vé en la necesi

dad de alquilar el trabajo del obrero, pagando un precio que se fija mediante la libre oferta y la demanda del mercado; aquí surgió el primer sistema de salarios que consideraba al trabajo como una mercancía que libremente se ofrecía, adquiría o rechazaba y el Estado creyendo que la teoría del laissez-fere laissez-facere iba a ser tan bella como su enunciado no consideró necesario establecer ninguna reglamentación y sí bien es cierto que el obrero tenía la entera libertad para obligarse a trabajar pocas o muchas horas bajo las órdenes y vigilancia del patrón y los salarios representaban el precio libremente convenido en un mercado libre. También es cierto que la libertad del trabajador se hallaba como todavía o está - restringida por sus necesidades, las que no permitían el lujo de intervenir mucho tiempo hasta encontrar el mejor salario; la práctica demostró que la reglamentación por parte del Estado era no sólo necesaria sino indispensable y que el trabajo mercancía era una concepción errónea, pues solo había sido fuente de miseria e injusticias.

F) EDAD CONTEMPORÁNEA

Analícemos lo que nuestros contemporáneos han pensado y piensan acerca del trabajo:

Hegel concibe a la actividad como la satisfactora de las necesidades, pues nada se nos ofrece -- en forma natural para colmar a éstas. El trabajo -- es la ley de la vida a la que el hombre debe someterse para mantener su honor de hombre, pues este -- se obtiene por y con el trabajo.

Bergson, por medio de su método, tuvo el mérito de concebir al trabajador como un ser que no sólo está empuñado sus manos: esto es lo menos importante, sino que está aplicando aquello que lo distingue de las bestias, esto es su inteligencia e intuición, concebida esta como instinto conciente. La actividad humana representa la capacidad del dominio sobre la naturaleza por medio de los instrumentos que concibe la inteligencia, este ilustre pensador hace de la concepción del trabajo algo con

ciente e inteligente, por encima de la labor manual. Tuvo el mérito de dignificar y elevar a la labor humana.

Carlos Marx, establece con su doctrina su lucha de clases que es aquella que justifica la Historia como la lucha de los hombres para conseguir el acaparamiento de los factores de la producción, la explotación económica de las clases más pobres ha -- creado el dominio de una clase sobre otra, la explotación engendra la revolución y con esta surge la dictadura del proletariado o sea el socialismo. Marx, concibe al trabajo no como patrimonio individual sino como bien social, pues no solo debe favorecer al que lo desempeña en exclusiva, sino deber ser factor de beneficio social y precisa, que el valor los bienes manufacturados radica en la cantidad de trabajo invertido en ellos, esto lo sintetiza en famosa fórmula "El valor de los bienes producidos -- por el trabajo es igual a la cantidad de trabajo -- socialmente necesario para producirlos".

Concibe al trabajo como valor económico puro, al trabajador como al ser históricamente explotado y a los métodos de producción como son los factores que condicionan la vida social, política y cultural de toda la sociedad.

Para él la situación económica está determinada por la suma de las relaciones de trabajo. El -- trabajo, escribió, ha sido lo que ha hecho a la -- historia y las estructuras económicas han formado las estructuras políticas y sociales. Para él es inmoral que los medios de producción pertenezcan a algún particular en especial, pues pertenecen a la sociedad, es decir, son medios sociales de producción, así en su "Manifiesto Comunista" nos dice -- "Los medios sociales de producción deben ser propiedad de la sociedad misma, esto es, del pueblo total".

Con la Revolución Industrial surge un nuevo concepto del trabajo debido al maquinismo que signi

ficó el desplazamiento del trabajo humano hacia los aparatos mecánicos y la subordinación—aunque parcial — del hombre a la máquina, se apreció una devaluación del trabajo del ser humano y los empleados heridos en su dignidad arremetieron contra las máquinas destruyéndolas y siendo necesario que el ejército cuidará las fábricas, así como el establecimiento de severas penas para los destructores.

El obrero pensó que la máquina lo substituiría plenamente, la concibió como enemiga que hacía que su trabajo perdiera valor, sin embargo, esto era solamente una verdad a medias, pues si bien es cierto que ellas absorben parte del trabajo humano también es verdad que enriquece a esta labor y que merced a ellas el hombre tiene que trabajar menos y obtener mayor salario; las máquinas multiplican el refuerzo humano hasta límites nunca imaginados.

En ésta época se concibió nuevamente al trabajo como una mercancía y el sujeto que lo proporcio-

naba ya no importaba. Surgió un pensador como --  
Frederik Taylor, padre de la Administración Cientí-  
fica, que pedía un hombre que no pensara, que sólo  
obedeciera las órdenes que se le daban en su trabajo  
jo.

Veamos el concepto actual de trabajo, se le en-  
tiende por una parte como actividad racional que le  
dá su justificación de ser al hombre en el mundo, -  
através del cual éste se realiza y por otra parte,  
se concibe como mal necesario que priva al hombre -  
de su libertad y le roba la felicidad. El trabajo  
se vé como deber universal, por medio del cual la  
humanidad progresa debido a la socialización que su-  
pone el actuar en comunidad abandonando la soledad  
así lo que es útil para nosotros, (el trabajo) lo-  
es también para la colectividad.

Como podemos observar estos pensamientos pro-  
vienen de los griegos y del movimiento renovador de  
los enciclopedistas; sin embargo, en nuestra opi-

nión, el pensamiento más característico de nuestra época es el que concibe al trabajo como fuerza que libera al ser humano de la naturaleza, a la que en un principio lo oprimía, y lo obligaba a vivir como animal. Mediante este elemento se crean las condiciones para vivir a un nivel humano, se crea un mundo civilizado; sin embargo, esto exige un pago consistente en un mayor esfuerzo mental sobre el físico, pues no es con su fuerza física con lo que el hombre se ha hecho dominador de la naturaleza sino mediante su inteligencia. Un mundo más civilizado exige mayor trabajo y se llega a concebir el descanso como un suplemento de aquel.

El maestro Luis Recases Richés, nos explica - que la vida humana es un hacer constante, es tomar decisiones a cada segundo, un ver la realidad como algo que se está haciendo de acuerdo con las soluciones que se toman. El trabajo es creación y transformación no sólo de la naturaleza, sino de nuestra propia vida.

Socialmente es un servicio que se otorga a la comunidad y particularmente es compensación por esa labor, o sea es una dualidad entre prestación social de servicio y retribución individual, esto es debe equilibrar en beneficio de la sociedad, y cada uno de sus miembros, históricamente esa igualdad se ha tratado de obtener por medio de la lucha social. Al subordinarse a la ganancia el trabajo se deshumanizó, pues éste pasó a segundo término.

Hoy mas que nunca dependemos de la sociedad-- nuestro mundo son las ciudades generalmente, y casi nos hemos olvidado del campo, el mundo, mediante el trabajo humano se ha civilizado, pero no muestra adelantos en cuanto humanización, esto es, somos ricos los humanos, vivimos mejor PERO no somos mejores, hay mayor dominio de la naturaleza pero al mismo tiempo dominación brutal, hay mejores medicinas, pero comparadas con las armas modernas son ridículas, tal parece que lo que le sobre de técnica al hombre le falta de humanismo, mediante el trabajo -

nos hemos liberado de la naturaleza pero nos hemos sometido a la ciencia sin darnos cuenta, sin notarlo siquiera y debemos recordar que esta es buena sivienta pero maligna dueña, la distancia entre la naturalaleza y el hombre debería ser directamente proporcional a su felicidad, y no creo que actualmente se pueda afirmar esto. Concibo al fin del trabajo humano como una lucha por la felicidad humana e históricamente vemos que no ha sido posible obtener esta. El profesor de la Universidad de Utrecht, Remy C. Kwant, nos dice que "el trabajo es humanización y por lo tanto familiarización del mundo (2) - sin embargo, creo que el sólo trabajo no humaniza, pues no vuelve humano al mundo, lo que creo es que sí lo civiliza, esto es, lo vuelve lugar apto para que se desenvuelva la comunidad o sea forma "ivitas" lo que es diferente de humanizar, pues este concepto significa otorgarle a algo o alguien las cualidades esenciales del ser humano: y fundar ciudades no es humanizar, pues tal parece que en esos lugares el hombre actúa más como animal que como

(2) KWANT C. REMY, "Filosofía del Trabajo" Editorial Carlos Lohlé. Madrid, 1967. p. 32

"homo sapiens" ya que en su lucha con la naturaleza el instinto de grupo se le desarrolla, mientras que en la ciudad parece que se le diluye, bástenos vivir en una ciudad como Nueva York, o en el Distrito Federal para comprobarlo.

Se puede discutir sobre si los medios de producción pertenecen o deben pertenecer a la sociedad lo que no podemos discutir es que el equilibrio del mundo del trabajo es de interés social y todos los gobiernos se deben ocupar de él, en beneficio de toda la colectividad, pues representa en último término paz y armonía.

En nuestro país difícilmente podemos encontrar una mejor definición del trabajo que el Artículo 30. de la Nueva Ley Federal del Trabajo, que en su primer párrafo lo define en forma no solo precisa, sino incluso apagada a un gran sentido humano.

"El trabajo es un derecho y un deber social, -

no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguran la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia". (3)

Aquí se plasman las mejores ideas e ideales de acuerdo con lo que hemos mencionado, el hombre en su devenir histórico ha concebido, y nos dejan ver el esplendido espíritu social, y proteccionista, que anima a la presente Ley, Faltando solo como lo esperamos, que este espíritu y que las mejoras que trae consigo favorezcan al mejor equilibrio de la riqueza nacional para bien de nuestra patria en general. Recordamos que el verdadero desarrollo económico, implica además un pleno desarrollo social.

Firmemente creemos que se deben aplicar las mejoras técnicas para explotar a los recursos, pues cuando el trabajo es pobre debido a su poca productividad, la explotación del hombre por el hombre es (3) TRUEBA URBINA, A. y Trueba Barrera Jorge. Nueva Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa México, D. F., 1970

despiadada y alcanza niveles de crueldad más que animal.

Elevar la productividad del asalariado sin exigirle sacrificios sino por el contrario otorgándole mejores prestaciones, no es solo labor del trabajador mediante su preparación y experiencia, sino es obligación y beneficio del patrón en nuestra sociedad pues éste es el que obtiene mayores beneficios provenientes de la elevación de esta productividad del empleado. Como lo demostró Ford, la elevación de los salarios repercute en beneficio no solo de la clase trabajadora, sino de toda la sociedad en general.

Humanizar al trabajo es dignificarlo.

## C A P I T U L O      I I

ESTUDIO DE LAS RELACIONES LABORALES EN MEXICO DESDE  
LOS AZTECAS, HASTA LA NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

- A) Epoca Precolombina
- B) La Colonia
- C) México Independiente
- D) La Revolución Mexicana
- E) El Constitucionalismo
- F) Ley Federal del Trabajo de 1931
- G) Nueva Ley Federal del Trabajo de 1970

ESTUDIO DE LAS RELACIONES LABORALES  
EN MEXICO, DESDE LOS AZTECAS HASTA  
LA NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

A) EPOCA PRECOLOMBINA

Durante el horizonte + preagrícola (10,000 a 5,000 A. C.) en que el hombre americano fue cazador y recolector de vegetales; la inexistencia de relaciones de trabajo se caracterizaban por un estado de comunismo primitivo en el cual todo era paratodos y el trabajo, o sea la labor que desarrollaba cada miembro, de la horda, era consumido inmediatamente.

Durante el protoagrícola o arcaico (de 5,000 a 2,000 A. C.) periodo en el cual se inicia incipientemente la agricultura y se establecen las primeras aldeas permanentes, la organización social permite que se presenten propiamente las primeras relaciones de trabajo al poder establecerse un contacto continuo entre los miembros aztecas merced a la actividad agrícola, la vida económica cambió requiriendo las relaciones de este tipo, y adecuarse a + etapa del desarrollo histórico de un área determinada, con forme económica, sociales y culturales -- similares.

ella, apareciendo los primeros utensilios como mar  
tillos de mano, hachas, metates, etc., que signifi  
caron los primeros instrumentos de trabajo.

El establecimiento definitivo merced a la vida  
sedentaria agrícola, produjo el desarrollo de diver  
sas actividades que, además de otros factores, ori  
ginaron mayores relaciones de trabajo debido al cul  
tivo del maíz, frijol y de la calabaza.

En el horizonte Preclásico (de 2,000 a.c.o.) se  
consolidan las villas y aldeas, dando como resulta  
do el nacimiento del período clásico (de 0 a 800 ó  
1,000 D. C.) en el que se inician las granda  
ciudades y el completo auge de la nación mexicana.

En esta la tierra se dividía en zonas reserva  
das al pueblo y tierras de la nobleza. Cada calpu  
llí, o barrio poseía su extensión de tierra que era  
trabajada en común.

Los ataques se continúan en número y frecuencia y  
 ataques e incidentes, sobre personas ya antes ha  
 las manifestaciones de esta, como se puede apreciar  
 en el presente una consecuencia de haberse en este  
 caso, respecto a las personas se trata de personas  
 de esta.

Respecto al tema, como ya se mencionó, desde  
 el momento en que se inició el estudio de  
 esta, las personas que se han ido  
 de esta, se han ido de esta, se  
 de esta, se han ido de esta, se  
 de esta, se han ido de esta, se  
 de esta, se han ido de esta, se

Respecto al tema, como ya se mencionó, desde  
 el momento en que se inició el estudio de  
 esta, las personas que se han ido  
 de esta, se han ido de esta, se  
 de esta, se han ido de esta, se  
 de esta, se han ido de esta, se

Respecto al tema, como ya se mencionó, desde  
 el momento en que se inició el estudio de  
 esta, las personas que se han ido  
 de esta, se han ido de esta, se  
 de esta, se han ido de esta, se  
 de esta, se han ido de esta, se

Los aztecas se dividían en nobles y pipiltín y plebeyos o mecehaltín, estos formaban la clase de los trabajadores libres, aparte de ellos existían los mayeques que trabajaban las tierras de los nobles, teniendo la obligación de darle una parte de los frutos.

Obtenidos al señor, semejaba un sistema parecido al feudalismo, en condición inferior a ellos se encontraban los sirvientes y, pero aún, los esclavos que provenían de las guerras, de la venta del individuo mismo por sí, por sus padres, debido principalmente a deudas o los hombres que los azotaban frecuentemente ( 4 )

De acuerdo con un cuadro que presente Diego G. López Rosado, las relaciones de trabajo en la época prehispánica se daban de la siguiente forma:

---

López Rosado, Diego G. Historia y pensamiento económico de México, Tomo III  
Ed. UNAM México 1969. p. 206

RELACIONES DE TRABAJO EN LA EPOCA PREHISPANICA

	Agricultura	Mayeques o siervos Esclavos		
I				
Trabajo Forzado	Administración Pública	En las obras Públicas	Macehuales Mayeques o siervos	
	Comunicaciones y Transportes	Transportes	Tamemes	Esclavos Mayeques
	Agricultura	Macehuales		
	Industria	Artisanos Agremiados Artisanos no profesionales O Ambulantes		
	Administración Pública	Aparato Burocrático		
II				
Trabajo Voluntario	Comercio	Comerciantes Profesionales (Pochtecas) Comerciales no Profesionales		
	Comunicaciones y Transportes	Correos	Paynani	

B) LA COLONIA

En este periodo la cesión de los derechos y deberes reales que formaba la figura llamada encomienda fue la base de la explotación del hombre y de la tierra, ayudada por la importación de esclavos negros del Africa. La encomienda consistía en recibir tributos y servicios de los indios a cambio de una supuesta adoctrinación cristiana e instrucción-europea.

El abuso y el esterminio de los indios determinó que Carlos V prohibiera este injusto sistema de el Siglo XVI, estableciéndose en su lugar el sistema llamado de servicio personal por el cual no sólo los indios sujetos a encomienda estaban obligados a proporcionar sus servicios, sino todos en general, existiendo el derecho de todos los industriales españoles a recibir ese desempeño. Mediante este sistema se trabajaba por turnos semanales que surcaban - al año mes y medio: este servicio personal se prohi

bió excepto para las minas en el Siglo XVII por lo-  
terratenientes tuvieron la necesidad de pagar al  
peón un jornal aunque fuera ínfimo.

Los Hacendados españoles como reacción inven-  
taron el peonaje, sistema que consistía en endeudar  
al campesino a través de préstamos que les hacían-  
como adelantos a sus salarios en sus tiendas de -  
raya, a veces con monedas propias y siguiendo la -  
"regla aritmética" de  $2 \text{ más } 2 = 22$ . En las incipi-  
entes fábricas se seguía el mismo procedimiento y-  
más que nada eran lugares con sistemas carcelarios-  
que incluían cadenas, latigazos, etc.

Los peones acasillados fueron tan gravemente-  
tratados que la Corona Española prohibió los présta  
mos de más de \$5.00 a los indígenas, la jornada de  
trabajo cuando más sería de 12 horas diarias, con-  
dos de descanso, de las 12 del día a las 2 de la --  
tarde para tomar sus alimentos, libertad de los -  
peones y la prohibición de pagárseles con artículos

esto que parece un sueño, como era lógico, dadas las condiciones de esa época y la legaña de la Metrópoli, nunca se observaron.

Posteriormente aparece la clase artesanal, -- agrupada en gremios y el obraje constituido por encomendados, esclavos y hornaleros. Los gremios se dividían según las habilidades y experiencias en maestros, oficiales y aprendices.

Estas asociaciones por considerarse nocivas & acuerdo con la doctrina del laissez-fere, laissez--facere, del liberalismo, doctrina en boga, fueron prácticamente destruidas por las Cortes Extraordinarias de Cádiz y según bando del 7 de enero de 1814-- del Virrey Félix Ma. Calleja.

En materia de legislación de trabajo las Cédulas Reales, las Ordenanzas y las Leyes de los Indios, teóricamente señalaban adelantos dignos de ---mención sobre todo en esa época .....- lástima que

nunca se cumplía pues eran "letra muerta". En --  
éstas últimas se establecía la jornada de ocho ho-  
ras al día para los obreros y jornada máxima en el  
campo de sol a sol con descanso de 2 horas para co  
mer estableciéndose además los domingos y días de  
fiesta como descanso obligatorio. Posteriormente --  
se estableció una hora menos de trabajo para las --  
mujeres.

C) MEXICO INDEPENDIENTE.

En el principio de lo que habría de ser el Mé  
xico Independiente (1810-1880), el mayor adelanto --  
legislador en materia laboral fue el decreto del-  
12 de octubre de 1819, promulgado por el Padre del  
la Patria, prohibiendo la esclavitud bajo pena de-  
muerte, resolución puesta en vigor por Guadalupe --  
Victoria, quince años después; posteriormente sigui  
do la doctrina del liberalismo económico nada se --  
hizo para proteger al trabajador pues este estaba--  
en la libertad de aceptar el salario y el horario --

que le proponía el patrón, sin embargo, sean las que fueren las tenía que aceptar para solventar sus más imperiosas necesidades. El trabajador era legalmente libre, si ...pero para morir de hambre si no se sujetaba al régimen económico de aprobación que imponía el patrón.

La huelga y la asociación sindical estaban peras das de acuerdo con el Código Penal de 1872.

Citándonos en todo el Maestro Mario de la Cueva (6), este nos refiere que el Congreso Constituyente de 1857 por medio de Vallarta, poco faltó para que le diera vida al Derecho del Trabajo al discutir el artículo cuarto de la Constitución naciente, el cual refiere a la libertad de industria y trabajo, sin embargo, este ilustre jurisconsulto al final confundió el problema del intervencionismo del Estado en materia industrial con la protección a la clase más débil afirmando finalmente que no debía legislarse sobre este importantísimo tema, pues,

(6) CUEVA, MARIO DE LA. Derecho Mexicano del trabajo. Editorial Porrúa. México, 1964.

podría "herir de muerte a la propiedad" por el contrario debían limitarse, según el, a proclamar la libertad de trabajo. Seguía rigiendo el teóricamente equitativo principio de Quesnay que, posteriormente se verá que confirmaba la frase que en la paz el rico sojuzga al pobre y en la guerra el fuerte al débil.

Código Civil reglamentó, entonces, el trabajo con el nombre del contrato de obra.

Para las mentes de hoy en día nos puede parecer raro que esta esencial reglamentación haya sido colocada dentro de este Código, sin embargo, recordamos que en ese entonces el trabajo realmente era considerado como una mercancía que libremente se ofrecía en el mercado y también voluntariamente se compraba.

La falta de protección legal se sumaba a la injusticia social pues la clase poseedora de los -

medios de las fábricas contaba, como históricamente siempre ocurrió, con el apoyo de los regímenes gubernamentales o en el mejor de los casos esta no actuaba en ningún sentido con la consiguiente derrota de la clase más débil o sean los trabajadores.

Nuestra historia en materia de huelgas se remonta a 1865, en que la primera huelga se dió en el país.

#### D) LA REVOLUCION MEXICANA

Al inicio de la Revolución Mexicana, debido al entreguismo y al interés por proteger a los capitales e inversionistas extranjeros, las medidas legales dictadas para proteger al trabajador fueron nulas, el porfirista se significó como enemigo, por sistema, de la clase obrera y campesina.

Aisladamente en los Estados, obedeciendo al espíritu humanitario y visionario de algun gobernador surgía alguna reforma legislativa así, en 1881,

el gobernador de Sonora declaró ilegales aquellos préstamos mayores a los tres meses de salarios del obrero o empleado, dos años después se aumentaron-- hasta seis meses.

La llamada Ley de José Vicente Villada se debió a una iniciativa enviada por el Gobernador del Estado de México, para que fuera incluida en la reglamentación mencionada contenida en el Código Civil, misma que se votó afirmativamente en abril de 1904, la cual establecía que en caso de accidentes-imprevistos que no fueran inculpables al trabajador o de lesión o enfermedad que lo invalidara, la empresa tenía la obligación de pagar los gastos de la enfermedad y, en caso de fallecimiento, se pagaría el entierro más 15 días de salario. Aquí se implantaba el principio de que el accidente de trabajo se presumía ocasionado por el trabajo mientras no se comprobara lo contrario. Si la enfermedad durabamas de tres meses, quedaba en libertad la compañía de otorgar o no la ayuda. Se excluían de todos es

tos beneficios a los trabajadores borrachos e ---- irresponsables, por lo que se creaba una puerta -- enorme por donde fácilmente podrían escapar todos los patrones, mediante la comprobación de cualquiera de estas causas de excepción.

La siguiente Ley fue la del gobernador de --- Nuevo León, el prestigiado general porfirista Bernardo Reyes que, según se afirmaba, tenía en el fondo el interés del lanzamiento para el siguiente -- periodo presidencial al de su autor, en ésta se es tablecía la responsabilidad civil de las empresas -- por el riesgo profesional, tendiendo el cargo de la prueba el patrono para demostrar ensu caso la culpa grave; intensión o negligencia excusable del ac cidentado. Esto significo un adelanto, pues terminantemente obligaba directamente a la empresa a pagar médico y medicinas, hasta por un plazo de 6 meses, y en caso de fallecimiento los gastos del en--

tierro, En caso de incapacidad temporal, se otorga ba sueldo íntegro por daños, etc., El procedimiento para exigir esos pagos era un sencillo juicio verbal.

Las sociedades cooperativas fueron teóricamente legalizadas de acuerdo con el Código de Comercio de 1889, por lo que en 1890 se fundó la Sociedad Mexicana de Consumo, al igual que otras que tuvieron vida más efímera.

Sin embargo, en las huelgas de la Cananea Consolidated Cooper Co., y de las fábricas de Río Blanco (más de 600 asesinados en esta última) se vió - cual era la verdadera "Justicia" que podía esperar la clase obrera; la explotación estaba no sólo reglamentada sino incluso protegida con la fuerza y el poder del porfirista.

Al alcanzar el triunfo la Revolución de 1910- Madero creó el Departamento de trabajo el 13 de di

ciembre de 1911, reconociendo la labor desarrollada por los trabajadores en la lucha armada y encomen--  
dándole a este organismo que se vieran las aspira-  
ciones de la clase obrera y sus justas peticiones.

La célebre Casa del Obrero Mundial fue el cen-  
tro de adoctrinación de la clase obrera, esta fue  
creada en 1912, siendo clausurada por Victoriano --  
Huerta, en enero de 1914.

#### E) EL CONSTITUCIONALISMO

Al triunfo del Constitucionalismo se facultó a  
Congreso de la Unión para legislar sobre relaciones  
laborales, mediante la reforma que se hizo del Artí-  
culo 72 de la Constitución del 57.

El Secretario de Gobierno y Jefe del Departamen-  
to de Trabajo, durante la presidencia de Carranza,-  
Lic. Rafael Zurbaran Capmanu, formuló un proyecto -  
de Ley sobre Contrato de Trabajo, con la intención-

de separar esta materia del Código Civil. Esto sig  
nificó un avance más para este importantísimo dere-  
cho social.

Se promulgaron varios decretos como el del Ge-  
neral Manuel M. Dieguez, del 2 de Septiembre de --  
1914, en esta Ley se establecía el descanso en do-  
mingo, los días de fiesta obligatorios ( 8 en total)  
ocho días de vacaciones anuales y jornada efectiva-  
de trabajo de nueve horas, además se conedio ---  
acción pública para hacer saber a las autoridades -  
las violaciones cometidas a esta Ley.

El 7 de octubre de 1914, en ro en vigor la --  
llamada Ley de Manuel Aguirre Berlanga, misma que  
se abrogó por la del 28 de diciembre del año ----  
siguiente.

Establecía jornada máxima de 9 horas; para el  
trabajador a destajo; el trabajo de ese mismo tiem-  
po debería ser lo suficientemente remunerativo ----

para proporcionar el salario mínimo, prohibía que los menores de 9 años trabajaran, el pago debería hacerse en moneda corriente semanalmente prohibiéndose por consiguientes las tiendas raya, además de otras mejoras.

En Veracruz Don Cándido Aguilar, promulgó el 12 de octubre de ese año la Ley que se conocía con su nombre, estableciendo la jornada de trabajo de nueve horas, el descanso obligatorio dominical y en días de fiesta nacional, salario mínimo de un peso pagable por día, semana o mes; prohibición de las tiendas de raya, asistencia médica, salarios y alimentación por enfermedades o accidente de trabajo del empleado y otros adelantos más.

Los sindicatos fueron legalizados, de hecho ya existían, por medio de la Ley de Agustín Miolán, en el Estado de Veracruz.

El 11 de diciembre de 1915, el héroe revolucio

nario General Salvador Alvarado, proclamó la Ley de trabajo que sería el antecedente más importante y decisivo del Artículo 123 Constitucional por su carácter social y avanzado. La reforma que se hizo a la fracción X del Artículo 73 consistente en ocultar al Congreso de la Unión, para legislar en materia laboral abrió la puerta para un caudal de reformas que colocarían a México como la Nación más avanzada de su época en materia de Régimen de Protección legal del trabajo y del trabajador.

El primer proyecto de Ley de trabajo para el Distrito y Territorios Federales se discutió y aprobó en la Cámara de Diputados en 1919, sin embargo, debido a múltiples intereses y presiones se estancó definitivamente al llegar a la de Senadores.

Otro proyecto fue presentado a la misma Cámara en 1925, corriendo con igual suerte.

Cuatro años más tarde con la reforma constitu-

cional a los Artículos 73 Fracción X y 123 se facultó al Congreso Federal para expedir una Ley de trabajo a nivel nacional.

F) LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1931

El proyecto Portes Gil, de ese año, se considera el antecedente inmediato de la antigua Ley Federal del Trabajo del 18 de agosto de 1931, la cual fue aprobada por el entonces presidente de la República Ing. Pascual Ortíz Rubio, misma que recibió numerosas reformas para adecuarla a las necesidades de la realidad del país, así como, para acelerar su desarrollo, hasta su abrogación el 30 de abril de 1970, para que entrará en vigor nuestra actual Ley Federal del Trabajo el 10. de mayo de este año, con excepción de los artículos 71 y 87 que entraron en vigor en julio de este año y el Artículo 80 del 10. de septiembre.

La historia de nuestro derecho laboral y de -

las relaciones de este tipo, es la historia de las luchas de la clase trabajadora por conseguir el reconocimiento de sus más elementales derechos como seres humanos hasta la época del porfirismo, y despues por conseguir el equilibrio entre los factores de la producción.

En un principio el Estado permitió la libre-oferta y demanda del trabajo lo que lo situó en el papel de simple espectador con catastróficos resultados no sólo para esta clase sino para el desarrollo del país en general.

En la época del porfirismo, el Estado fue solamente un alcahuete de la plutocracia en el poder,- con la virtud infensión de la clase obrera, lo que significó enorme concentración de la riqueza en - unas cuantas manos. El país se sumió en un letargo económico.

G) NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1970

Recientemente el Estado ha visto que es de interés social y por lo tanto irrenunciable la legislación laboral pues logra el equilibrio de los factores de la producción coadyuvando y dinamizando el desarrollo integral de nuestro país. Así se establece en el Artículo segundo de la nueva Ley Federal del Trabajo.

"Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones" quiero expresar que dentro de mi ignorancia no estoy de acuerdo con el maestro, Trueba Urbina, en su pensamiento de que "Las normas de trabajo son incompletas, ya que solo se refieren a la idea de justicia social, como una tendencia niveladora y proteccionista, olvidándose del sentido más importante que tiene la misma como es el de la reivindicación de los derechos del proletariado, tendientes a la socialización de los bienes de producción" (7). Creo que en momentos como éstos en que el país lucha por su industrialización

---

(7) TRUEBA URBINA, ALBERTO  
Nueva Ley Federal del Trabajo  
Editorial Porrúa, México 1970

acelerada, este pensamiento significa realmente --- otra revolución armada, lo que sería catastrófica - para toda la nación.

El pensamiento del mexicano actual debe reco-- nocer en la Revolución de 1910, el sacrificio y la generosidad de quienes nos dieron una patria y una Constitución a costa de sus vidas, así como de sus sufrimientos, pero creer que emprender otra para so-- lucionar nuestros múltiples males, es tener la man-- te en el pasado y no tener fé en que mediante la ca-- bal aplicación del Derecho o a través de su refor-- mas se pueda conseguir la justicia social. El tiem po dará la razón.

Es conveniente señalar que esta Ley es una --- iniciativa que provino del ejecutivo pues se dió -- cuenta de las actuales condiciones de la clase tra-- bajadora nacional.

La antigua Ley del 18 de agosto de 1831, era-

ya inoperante, pues no se adecuaba a las condiciones del México actual, que se significa por su rápido avance hacia su industrialización y desarrollo económico.

Este espíritu fue el que engendró a esta norma jurídica.

Entre sus adelantos sociales más connotados sobre sale el capítulo referente a las casas -habitaciones que se deben proporcionar al trabajador.

Contrariamente a lo que se piensa esto no es nuevo, viene desde ..... 1917, ó sea que pasó mas de medio siglo para que se reglamentara dentro de un Código especial.

El Artículo 136 que fija la obligación por parte de las empresas que está situadas fuera de las poblaciones a la distancia entre unas y otras sea mayor de tres kilómetros y no exista un sistema re

gular de transportación consistente en proporcionar habitación a sus trabajadores, es igual a la fracción III del antiguo Artículo III de la Ley de 1931 así como a la fracción XII del Artículo 123 Constitucional de 1917.

Como podemos observar ya es bastante antiguo-esto, solo faltaba que se aplicara.

En esta Ley se exige al trabajador que tenga una antigüedad en la empresa de, cuando menos un año.

Se le concede a la empresa 3 años, a partir del 1o. de mayo de 1970 ó al día siguiente a la terminación del primer año de funcionamiento, si la empresa es nueva, para tratar de llegar a un convenio - para que se cumpla con esta obligación de la empresa, en este convenio se deberá señalar la forma y los términos dentro de los cuales se cumplirá este gravamen.

La empresa, en caso de que rente la habitación para el obrero, puede cobrar hasta el 6% anual del valor catastral de las habitaciones, este porcentaje es por concepto del arrendamiento.

En el caso de que no se les otorguen las habitaciones, a los obreros que tienen derecho a ellas estos podrán pedir que se les dé una cantidad compensatoria para compensar la cantidad adicional que tiene que pagar ellos como renta y la que le pagarían a la empresa.

Quisimos mencionar estos artículos para que pudiera conocerse el fondo de todos ellos, o sea el reconocimiento de un derecho social para el factor trabajo, esto es: el de que si le otorgue una habitación cómoda e higiénica para aquel que trabaja.

Este derecho es un nuevo reconocimiento de la necesaria dignidad que debe tener el que solo dispone de su fuerza física y su intelecto para subsistir.

Otro nuevo reconocimiento se ha incluido dentro de esta ley, este es de llamada "derecho a una prima de antigüedad".

Por este se establece la obligación del patrón de pagar a los trabajadores de planta una cantidad que se llama prima de antigüedad, consistente en doce días de salario por cada año de servicios, - sin que sea inferior del salario mínimo ni el doble de este salario diario.

Pensamos que esto es un incentivo para el trabajador, pues, este sabra que día está con que día obteniendo reconocimiento de que su esfuerzo continuado engendrá previsión social para él y sus familias.

Esto es por que al cabo de varios años en que se retira ya viejo y cansado, tendrá una cantidad-- que le permitirá invertirla o disfrutarla.

Estas disposiciones favorecen el que el obrero no cambie frecuentemente de trabajo, con los efectos negativos tanto para él como para la empresa, para el obrero representan días sin ingresos o posiblemente nubes, y para la compañía los gastos de adaptación que exige cada nuevo empleado así como el tiempo que, por no conocer su trabajo, es improductivo.

Lo anterior es un ejemplo de normas que pueden beneficiar tanto al factor trabajo como al capital-- así el trabajador recibe una determinada cantidad y la empresa evita la deserción.

Pudieramos seguir analizando la presente ley, pues tiene innovaciones dignas de mención, pero no es aquí el lugar más adecuado para hacerlo, solo quicimos señalar dos cosas más importantes que contiene pues son un reconocimiento loable para el -- factor trabajo.

Cuando los empresarios supieron de esta nueva Ley, pensaron que era el colmo de los males y no pudieron razonar y darse cuenta que una clase trabajadora mejor pagada a nadie beneficia más que a ellos, pues tendrán mayores consumidores y sus utilidades se elevarán considerablemente. Como podemos observar hay un beneficio mutuo y así como esto se aplica a nivel nacional, es posible que se observe dentro de las empresas en particular.

Esta Ley forzosamente al equilibrar mejor las relaciones obrero-patrones, favorecerá a ambas, clases sociales y por ende a todo el país.

Solo con justicia es posible hablar de relaciones laborales verdaderas.

Ya es tiempo que el patrón comprenda que la explotación del hombre por el hombre no es el camino de la riqueza, sino que esta se encuentra en la cooperación del hombre con el hombre.

La armonía engendra riquezas para todos.

## C A P I T U L O        I I I

### ADMINISTRACION DE PERSONAL

- a) Definición de Administración
- b) Concepto de Personal
- c) El Administrador de Personal
- d) Sistema Esclavista
- e) Liberalismo
- f) Pensamiento Actual
- g) Instrumental de la Administración
- h) Científica de Personal
  - a) Incentivos
  - b) Motivaciones
  - c) Administración por objetivos
  - d) Analisis y valuacion de Puestos

## ADMINISTRACION DE PERSONAL

### A) DEFINICION DE ADMINISTRACION

La palabra Administración proviene de la voz latina Administratio, Administrationis que significa acción o efecto de ayudar, gobernar, cuidar, ser vir, regular.

Descompuesta esta palabra en sus elementos - encontramos que contiene al prefijo "ad" que señala dirección hacia donde va algo o alguien y la terminación "minister, ministri" que significa el que ayuda, asiste, aconseja, avisa y orienta.

Como podemos observar el significado de esta - palabra se encuentra impregnada de una fuerte contenido social.

El diccionario nos indica que Administraciones la acción de administrar, la ciencia del gobierno - de un Estado. Conjunto de los empleados de un servicio público. Administración Pública, conjunto de los poderes encargados de la ejecución de las leyes

Según Jiménez Castro (70): "administración es la ciencia social, compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos, -- cooperativos a traves de los cuales se pueden alcanzar objetivos comunes que individualmente no es factible lograr".

Entre las más conocidas definiciones de esta ciencia está la del maestro Henry Fayol, que nos dice que Administrar se preveer, organizar, dirigir -- coordinar y controlar.

## B) CONCEPTO DE PERSONAL

Personal proviene del femenino latín persona-- que significa criatura, individuo, mortal, ser: --- Entidad física o moral capaz de derechos y obligaciones: persona jurídica. Relativo a cada persona.

## ADMINISTRACION DE PERSONAL

De acuerdo con estas connotaciones, Administra

(7) Jiménez Castro, Wilburg, Administración  
Pag. 87 Editorial F.C.E. México , 1964

ción de Personal es la ciencia o técnica de dirigir acertadamente los esfuerzos de los individuos.

C) EL ADMINISTRADOR DE PERSONAL

Es innegable que la persona que va a desempeñar esta actividad debe poseer ciertas cualidades innatas, así como conocimientos teóricos y prácticos que lo habiliten para poder llevar a cabo su labor.

Su personalidad debe saber coordinar y armonizar a las personas que se encuentran a su cargo sin que adolezca de ninguna envidia al darse cuenta que muchos con los que trata tienen más y mejores conocimientos sobre ciertas áreas.

El conocimiento de la psicología, es factor indispensable pues, es necesario el conocimiento a fondo del ser humano para poder dirigirlo acertadamente. Una persona impreparada que quiera ser administrador de personal es mas el mal que podrá hacer

que lo que positivamente realice, pues sin una preparación idónea solo se harán confusos los objetivos para todos y los esfuerzos se nulificarán mutuamente.

La calidad carismática de este jefe de personal es también primordial pues no basta dirigir a los trabajadores, sino que es preciso que sientan que el ejecutivo de personal los entiende y apoya sus demandas cuando sean justas y lógicas, pero también, está pronto a reprimir aquellos actos y actitudes negativas que impiden que la empresa alcance cabalmente sus objetivos.

El jefe de personal debe comprender que no es un representante del capital, sino que es un conjugador de trabajo y recursos de económicos para que se obtengan los mejores resultados, tanto para el capital como para los trabajadores. Su labor se torna a veces difícil, pues se encontrará ante las exigencias del patrón y las peticiones y peticiones del trabajador así como del sindicato, pensamos que

sus mejores decisiones deberán estar basadas en lo que sea mejor para el accionista o el trabajador, - sino en lo que represente lo óptimo para el empresa; tendrá la obligación de velar por la fuente de donde obtienen utilidades tanto los dueños del negocio como los salarios de los obreros.

Es justo reconocer que esta técnica necesita - llegar al nivel del arte para que rinda resultados.

#### D) SISTEMA ESCLAVISTA

Encontramos el primer antecedente histórico de la administración de personal en el sistema esclavista, primer caso que contempló la humanidad, aquí el objetivo más importante era explotar al hombre lo más tirónicamente para que arrojara utilidades, --- la vida del trabajador esclavo poco importaba, pues por poco dinero podía conseguirse más.

La crueldad era la mejor "Técnica de personal" y el látigo la mejor "motivación"

El factor trabajo era considerado como vil y animal, y el que lo desempeñaba tenía una calidad infrahumana.

### E) LIBERALISMO

Posteriormente se vió que este sistema no era tan efectivo como el pagar cierto salario, esto fue producto de profundos cambios sociales y legales, el absolutismo desapareció de la faz de la tierra y el liberalismo imperó.

Esta doctrina llamada liberalismo por que considera el leissez-fire, leisse - facere, es el mejor sistema de gobierno, proclamó que el trabajo humano era una mercancía como cualquier otra y que el trabajador libremente podía ofrecer su esfuerzo al precio que más le convenía. Consideraba que el librejuego de la oferta del trabajo y la demanda di mismo, establecería justos condiciones para las dospartes; como vimos en un capítulo anterior, esto no dió resultado pues el factor más fuerte se impulsó-

sobre el débil y lo explotó brutalmente.

Aquí se concebía que se tenía que encadenar al trabajador, a su máquina así como, que tra ajara de sol a sol para rendir lo máximo.

F) PENSAMIENTO ACTUAL

El descontento y odio que engendró este sistema, dió al traste con él siendo abolido por todos los gobiernos al considerar que el factor trabajo debía ser socialmente protegido pues de otra forma la misma comunidad peligraba.

Actualmente en que las leyes protectoras para la clase obrera son innumerables, la administración científica del Personal ha adquirido una filosofía completamente diferente, más justa y humana.

G) INSTRUMENTAL DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA -  
DE PERSONAL

a) Incentivos.- Entre los elementos que sobe

salen dentro de ésta moderan técnica se encuentran los incentivos que, merced a estudios realizados, - se ha visto que son indispensables para que la persona colabore acertadamente en la empresa.

Esta palabra que significa lo que mueve o incita a desear o a ejecutar una cosa tiene en estos momentos un vital importancia dentro de nuestra rama, pues no se concibe a una administración de personal sin ellos, pues estos son, con lo que se logran óptimos resultados.

Implantar un sistema de incentivos en una empresa es un asunto muy serio, que exige el estudio concienzudo de la compañía y del mercado de trabajo en general, así como, del personal que se encuentra laborando dentro de la organización.

El incentivo más común es el económico, aunque se le ha atribuido en papel unitario demasiado importante pues, en algunas empresas se le concibe como lo único que puede hacer mover al trabajador,-

siendo falso esto pues existen estudios que nos señalan cuales son las verdaderas motivaciones del trabajador.

b) MOTIVACIONES.-- El mejor estudio realizado en este campo es el del maestro Fernando Arias Galacia (8)- el cual mediante la aplicación de cuestionarios a diversos trabajadores obtuvo los siguientes resultados:

Para el sexo femenino:

1.- Las mujeres trabajan deseando en primer lugar - tener un jefe comprensivo y justo. Esta es una motivación muy femenina, pues según se comprende la mujer desea antes que nada, en nuestro medio, poder servir con gusto a su patrón. Pensamos que esto refleja muy significativamente la especial idiosincracia de la mujer nacional.

2.- En segundo lugar desea tener un empleo que le permita destacar y salir por encima de los demás.

Podemos ver que ésta es una ambición de superación

(8) Arias Galacia, Fernando Motivación del Mexicano en su trabajo, revista del I.T.A. No. 22 México 1964. Pg. 15

ración natural en todo ser humano que labora.

3.- En tercer lugar la mujer mexicana trabaja motivada por el deseo de sentir la seguridad de que conservará su trabajo siempre y cuando sea competente.

La seguridad es un motivo general de preocupación y nuestra mujer desea conservar su empleo, --- pues generalmente el elemento del sexo femenino que trabaja lo hace para mantener a sus familias o para ayudar a ellas.

4.- En este sitio se encuentra el deseo de trabajar en un lugar limpio y que se encuentre a salvo de -- accidentes. Este deseo es normal y fácil de enten-- der.

5.- La motivación por emplear su iniciativa, así -- como las ideas personales ocupan este lugar.

6.- El disfrute de una remuneración superior a sus necesidades económicas está situado en este nivel.

7.- Laborar con compañeras afables y comprensivas.- El ambiente en el cual se trabaja es indispensable para que, si es adecuado, pueda el individuo expresar sus sentimientos; la mujer por su especial espíritu sentimental y romántico exige comprensión y -- afectos, pues esto forma parte de su ser mismo.

Los hombres encuentran su motivación dentro de la siguiente jerarquización:

En primer lugar el individuo masculino desea tener un trabajo que le dé oportunidad de sobresalir por encima de todos. El espíritu varonil tiene en la lucha de la subsistencia y la superación un pelear que se observa y se siente en toda empresa -- que realizamos; esto es lo que hace que la humanidad progrese y se supere paso a paso.

En segundo término, el hombre, sostén económico del hogar mexicano, afortunadamente todavía necesita tener la certeza de que su empleo está seguro mientras él aporte sus mejores esfuerzos.

Sin una confianza en su estabilidad poco podrá realizar pues la incertidumbre le atormentará y le impedirá que concentre su atención en la labor que realiza.

No solo el psicólogo ha observado ésto, el legislador también se ha percatado de lo indispensable que es ésta seguridad laboral y por eso estableció el derecho a la permanencia en el trabajo; con excepción de los empleados de confianza, pues estos si requieren una identificación completa con el patrón, aún en este caso se reconoce ese derecho y se exige una indemnización para el empleado injustamente despedido.

Este segundo caso porque el trabajador mexicano se desempeña es muy noble y dice mucho de las virtudes del hombre nacional.

En tercer lugar, encontró el maestro Arias -- Galicia, que nuestros obreros trabajan para poner -- en práctica las ideas que le han surgido por -----

desempeño del trabajo. El temperamento del latinoamericano es por naturaleza propia inquieto, y creador y desea poder expresarse en grado sumo, así la pelea, el insulto, el piropo y el chiste, aunque aparentemente hechos contradictorios, nó son en el fondo más que formas de auto-expresión.

En cuarto lugar se encuentra el deseo de desempeñarse en un sitio higiénico y con las medidas adecuadas para evitar accidentes.

Este punto forma parte del deseo natural de sentirse seguro y no sufrir la zozobra; a pesar de que el mexicano goza de fama de irreflexivo, sin embargo, no por eso deja de tener el sentimiento de seguridad.

Legalmente también se han tratado de evitar los accidentes mediante la obligación jurídica del patrón de observar ciertas precauciones que evitan acontecimientos infortunados, ésto perjudica en primer lugar al trabajador y en segundo al patrón -

que sufre pérdidas humanas y económicas. La nación, merced a los accidentes, cada año pierde elementos valiosos para nuestro desarrollo.

Disfrutar de una percepción por encima de sus necesidades económicas, ocupa el siguiente lugar.-- Este punto se relaciona con el deseo de ahorrar y poseer bienes materiales suficientes o en demasía. La ambición humana juega aquí su papel.

En sexto lugar se encuentra el deseo de estar bajo las órdenes de un superior justo y que sabe -- oír quejas e inquietudes así como los problemas personales que nos aquejan. Los que hemos tenido la -- desgracia de trabajar con un jefe que solo piensa -- en él y su beneficio, así como que creé que lo que él dispone no admite discusión o propuesta en contrario, podemos entender claramente éste punto y -- saber que un ejecutivo inteligente y justo fomenta la conexión en el personal, así como evita la deserción laboral. Por el contrario, un individuo que no sabe ser jefe es fuente de frustración y barrera que

impide la proliferación de ideas e inquietudes crea  
doras.

Entre las diversas investigadoras que se han -  
avocado al estudio de las motivaciones del trabaja-  
dor mexicano existe un sinnúmero de contradicciones  
pues, cada uno de ellos hace afirmaciones diferen--  
tes, lo importante de todos estos trabajos es que -  
nos dan puntos de orientación sobre los cuales ---  
apoyarnos para poder motivar a los trabajadores.

Sinceramente pensamos que una adecuada comuni-  
cación es elemento que evita muchísimos disgustos.

Todo lo anterior, unido al interés de los obreu  
ros por las utilidades de la empresa, pues éstas --  
irán directamente proporcionales a sus salarios, ---  
forma un solo incentivo totalizador que impulsa al  
trabajador.

c) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.- Entre los --  
nuevos técnicos con que cuenta la administración de

personal sobresa le Administración por Objetivos por sus recientes aplicaciones.

Analícemos para conocer su contenido:

La Filosofía de la Administración por Objetivos se basa en el deseo de alcanzar las metas que han fijado tanto trabajadores como patrones. Dicho en otras palabras la esencia de esta técnica se fundamenta en compartir la fijación de los objetivos a alcanzar, para que todos los niveles jerárquicos de la empresa tiendan a lograr esas metas de común acuerdo fijadas.

Aquí se cambia el papel pasivo de los trabajadores en papel dinámico, pues su interés es personalísimo, al constituir un reto para ellos mismos - el alcanzar esas metas.

Lo anterior encuentra sus metas en el comienzo de la administración científica, pues sus primeros creadores necesitaban un nuevo concepto del trabajo, así como una nueva filosofía y métodos y técnicas - que aceleran el desarrollo industrial.

Se descubrió que cuando se hace marchar a un ser humano hacia un objetivo que se le ha impuesto inconscientemente se crea una resistencia pasiva o activa, antagonismos y desperdicios enormes por parte de los obreros.

La utilidad práctica de la Administración por Objetivos se ha visto que consiste en que el obrero al intervenir en fijar los objetivos, desarrolla todo su potencial físico e intelectual; de otra manera, solo una parte de ese potencial se aplica, pues el trabajador rinde solamente lo indispensable y no todo lo que puede aportar.

Peter F. Drucker (9) padre de ésta técnica, nos explica que la prosperidad es la meta común de todos los componentes de la empresa.

Un individuo sin metas fijadas a lograr, poco puede valer. Una empresa sin objetivos claramente delimitados, se expone a que sus mejores esfuerzos se pierdan por no saber encausarse adecuadamente.  
(9) Drucker F. Peter. The practice of Management. Editorial New York.

En la Administración por Objetivos cada departamento, cada sección, cada individuo, son importantes, pues el conjunto de metas particulares forman el objetivo común a lograr.

Un buen ejemplo de lo anterior, son los equipos de fútbol, en los cuales todos los miembros saben cual es su objetivo fundamental: anotar goles al equipo contrario e impedir que penetren su meta. Cuando los mismos compañeros ven que alguien no rinde su mejor esfuerzo, ellos son los primeros en inmediatamente señalarlo y representarlo, corrigiéndose el elemento que no quiere rendir lo más que puede hacerlo. Nada es más efectivo que lo anterior, pues representa fuerza moral y la unión de las organizaciones formales e informales para obtener el triunfo esperado.

La época de los super-hombres que creían hacer todo ya pasó a la historia. Actualmente la humanidad se ha dado cuenta que solo el equipo o el conjunto puede obtener resultados: la vida humana se ha ---

enriquecido tanto que faltan diversos trabajado--  
res para llevar a cabo la menor operación fabril.

Entre los principales beneficios provenientes  
de esta técnica, podemos citar los siguientes:

1.- Se clarifican los objetivos tanto para la gerencia como para cada trabajador en particular -- con el consiguiente aprovechamiento de esfuerzos y recursos.

2.- Cada individuo planea cómo lograr sus ob--  
jetivos aportando óptimos esfuerzos.

3.- El ambiente laboral se fortalece al haber metas fijas a obtener, evitándose dispersiones.

4.- Se incrementa el deseo de superación en el personal, pues inconcientemente se establece una sana competencia por lograr cada quien mejor sus -- objetivos pero sin perjudicar el objetivo general -- de la empresa.

5.- El trabajador siente que es tratado con -- justicia, pues él mismo fijó lo que va a hacer y lo que obtendrá.

6.- Engendra un amplio sentido de responsabilidad mediante la consecución individual de resultados.

7.- Aumenta el interés por que la empresa obtenga más utilidades, pues esto es un punto importante a conseguir.

8.- Reconoce la personalidad de cada trabajador y la importancia de sus superaciones personales para que la empresa en conjunto progrese.

9.- Facilita enormemente el control al poder evaluar rápidamente los resultados obtenidos por -- cada trabajador, por cada departamento o sección.

10.- Cada individuo se juzga a sí mismo, y se auto-controla.

11.- Se evita la supercentralización, pues la responsabilidad se distribuye proporcionalmente a -- cada componente.

12.- Produce trabajadores independientes y con iniciativa que se unen firmemente a la organización para el logro común.

13.- Cada miembro de la organización sabe cuál es su puesto, y su lugar dentro de los objetivos -- generales.

El descubrimiento más significativo de esta técnica, es que se logra que cada trabajador se dé cuenta de su posición dentro de su departamento, -- así como para qué fue creado su puesto.

Aquí se le concede primordialmente la importancia a cada puesto, pues se le señala que colabora directamente en la labor más importante de la empresa: lograr objetivos.

La Administración por Objetivos, no puede lograrse si no se delimitan claramente las áreas de actuación y las responsabilidades de cada puesto, departamento o división.

No solo debe ser claro lo anterior, sino que además deben ser ampliamente discutidos y a todo el personal informados; con esto se evitan las distorsiones y las fricciones personales, así como la evasión de responsabilidades.

Con la base anterior, ya es posible determinar

y establecer claramente los objetivos.

Un objetivo es una meta a lograr expresada, --  
cuantitativa y cualitativamente.

Estos objetivos se deben fijar tanto para los puestos en particular como para los departamentos - o unidades en general, debiendo guardar una relación lógica y sin que se contrapongan; pues si esto ocurre, los esfuerzos de los miembros se nulificarán entre ellos mismos.

Este señalamiento de las metas debe ser hecho en orden jerárquico descendente, y no viceversa, de esta manera el gerente general junto con los jefes de los distintos departamentos o gerencias de común acuerdo fijan sus metas; los gerentes a su vez, con base en sus puntos ya tratados, convienen con los - objetivos de sus departamentos o gerencias con sus colaboradores etc.

Un objetivo debe ser:

- 1.- Claramente definido.
- 2.- Expresado cualitativa y cuantitativamente.
- 3.- Tener fijado el tiempo en que se deberá obtener.
- 4.- Escrito.
- 5.- Un compromiso entre el jefe y el individuo o individuos que lo obtendrán.
- 6.- Alcanzable.
- 7.- Util e importante.
- 8.- Flexible, pero sin que sea demasiado - - - cambiante.
- 9.- Un reto para los trabajadores, pues fomentará el espíritu de competencia.
- 10.- Conciso.

Podemos clasificar los objetivos en: generales o individuales, debiendo complementarse ambos dentro de la empresa, pues lo representan la primera orientación, o rumbo de la empresa, y los segundos los de los puestos en particular. Nó solo debe ser algo que se desea lograr, sino también aquello

que podemos obtener.

Es necesario que se realicen revisiones constantes de los resultados, pues podemos fácilmente estar nos alejando de ellos, o distorcionándolos. -- Si nuestra meta es lograr cero accidentes en el personal, hay que examinar periódicamente nuestras cifras, y si ya ocurrió alguno inmediatamente investigar las causas por las cuales se presentó.

Así como la Administración por Objetivos se basa en la intervención de todos los trabajadores en la fijación de metas, así creemos que una adecuada Administración de Personal, tendría su mejor sustento en un sistema porcentual de aumento de salarios, conforme aumentan las utilidades y se robustece la estructura financiera normal de la empresa.

#### d) ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Otra de las herramientas modernas de que dispone nuestra ciencia está formada por estas dos técnicas

cas que mutuamente se complementan hasta formar un solo instrumento.

Entre las ventajas de su empleo, E. Lanham (10) nos señala las siguientes:

- 1.- Justicia en sueldos y salarios.
- 2.- Uso de bases en los hechos para determinar el valor de los puestos.
- 3.- Consistencia y uniformidad en la operación
- 4.- Mejores políticas de promoción, transferencia y asignación.
- 5.- Normalización de sueldos y salarios.
- 6.- Mejor moral.
- 7.- Mejor control sobre costos de sueldos y salarios.
- 8.- Mejoría en la organización.
- 9.- Reducción en la rotación de empleados.
- 10.- Disminución de las quejas de los empleados.
- 11.- Mejor administración de personal.
- 12.- Mejor utilidad de la inversión en - - -

(10) Lanham E.- Valuación de puestos. Editorial --  
CEC, S.A. México 1967. p.469

salarios.

Por medio de la valuación de puestos se determina la jerarquía de cada puesto dentro de la escala de salarios. La escala de salarios es el ordenamiento de la remuneración económica de cada puesto para fijar lógicamente los salarios y evitar injusticias y desigualdades.

Esta técnica se complementa con el análisis de puestos, así como la calificación de méritos.

El análisis de puestos nos señala claramente lo que es el puesto en sí, sus responsabilidades, obligaciones, carga de trabajo, etc.

La calificación de méritos es la evaluación de lo capacitado que se encuentra el individuo para ocupar su puesto, la habilidad, conocimiento, capacidad y responsabilidad.

Como podemos ver, estas tres técnicas se unen para que exista una justa distribución de salarios,

y por ende una escala adecuada de sueldos.

Existen actualmente cuatro sistemas fundamentales de valuación de puestos:

El método de Clasificación ó de grados,

El método de Puntuación,

El método de Gradación,

El método de comparación de Factores.

El método de Clasificación ó de grados, se basa en primer lugar en una escala que se fija con -- grados de calificación, así es posible medir las diferencias existentes entre los diversos puestos, -- califica responsabilidades, funciones, así como -- habilidades.

El método de Puntuación, se basa en la calificación y comparación de factores; estos factores -- son: la responsabilidad, funciones y habilidades, -- iniciativa, esfuerzo físico, mental, aplicación, -- precisión, etc.

Cada factor es ponderado porque no todos ellos tienen la misma importancia, para cada puesto especial, así, no es la misma intrucción que se puede exigir, cada factor tiene varios grados de importancia, asegurándose una puntuación alta o baja según sea concerniente.

El total de puntos nos dá el porcentaje necesario para valuar el puesto y colocarlo dentro de la estructura de los sueldos de la empresa. Reviste singular importancia la selección de factores, pues de lo adecuado de ésto dependerá lo certero de esta valuación.

El método de Gradación es el más sencillo de todos y básicamente consiste, más que nada, en una ordenación jerárquica de los puestos existentes en la compañía, para establecer sus importancias y su correspondiente retribución.

Podríamos decir que es una estructura organográfica de las retribuciones económicas de los puestos

tos para poder establecer niveles y jerarquías, así como implícitamente justificar el por qué del sueldo de cada persona dentro de la organización.

Este método actualmente ya ha sido superado, -- por lo que su empleo se desterró de las medianas y grandes empresas, pues nó se sustenta sobre un análisis científico para hacer la valuación de esos -- puestos.

El método de Comparación de factores se basa en la calificación primaria de los puestos desde el punto de vista de sus factores (funciones, responsabilidad, habilidad, etc.,) tomando después un puesto por cada nivel para que con él se comparen los otros de esa misma jerarquía y así se puedan establecer escalas cuya reunión de todos los existentes en la empresa permiten la escala general de salarios de la empresa.

Como hemos visto, estos cuatro sistemas de -- valuación de puestos pretenden justificar los sueldos.

C A P I T U L O      I V

## C A P I T U L O    I V

### FINANZAS Y ADMINISTRACION DE PERSONAL

- A) Finanzas
- B) Análisis e Interpretación de Estados Financieros
  - a) Estructura financiera
  - b) Razones financieras
    - 1.- Estáticas de Solvencia
    - 2.- Dinámicas
    - 3.- Dinámicas de Rendimiento
- C) Objetivos de la Interpretación de los Estados --  
Financieros.
- D) Beneficios Provenientes de la Conjugación de --  
estas dos ramas Administrativas.

## FINANZAS Y ADMINISTRACION DE PERSONAL

### A) FINANZAS

Finanzas es la técnica de allegar a la empresa los elementos monetarios y equivalentes que se requieren para su funcionamiento así como el mejor manejo de esos fondos para obtener de ellos óptimos resultados.

La definición anterior no debe considerarse -- aisladamente, pues más que un manejo de dinero; consiste en una armoniosa conjugación de numerarios y especie, esto es, nunca podrá darse la función financiera aisladamente pues, dentro de la empresa, cualquier decisión financiera afectará forzosamente a las demás áreas; así, restringir el circulante implica que la solvencia a corto plazo disminuya afectando la labor de compras, al no querer los proveedores que saben de esta decisión, continuar con el mismo nivel de créditos para la empresa; al decidir disminuir los inventarios el área de producción se verá afectada inmediatamente. Podríamos seguir mencionando ejemplos pero creémos que con esto ya hemos

fijado el tema que encabeza este capítulo: Finanzas y Administración de Personal.

Analicemos como primer paso, los instrumentos más importantes de que se vale esta técnica para -- poder llevar a cabo su función.

## B) ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Análisis e Interpretación de los Estados Financieros son documentos que presentan la situación . . económica de una empresa. Son la base sobre los --- cuales los administradores toman sus decisiones, al poder contemplar la situación aproximada de cuál es el estado numerario que guarda la empresa.

Existen dos estados financieros fundamentales: el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Balance General es el estado financiero que nos muestra la situación económica de una empresa -

a una fecha determinada. Se considera a este estado financiero como estático por el hecho de que solo nos muestra datos históricos. Su utilidad estriba en que el conocedor puede darse cuenta de cuál es razonablemente la solidez de la negociación.

El Estado de Pérdidas y Ganancias nos muestra cómo se han obtenido las utilidades ó pérdidas durante un período determinado.

Este documento financiero, recibe el nombre de dinámico por la razón de que nos podemos percatar de la forma racional en que se obtuvo el resultado en ese lapso.

El ejecutivo moderno nada puede hacer al frente de una empresa si nó conoce la técnica para desentrañar la importantísima información que se obtiene através de ellos.

Analizar correctamente a un estado financiero es desentrañar su sentido y significado, así como -

sus futuras repercusiones. Es significativo el hecho de que no sólo nos sirve esto para conocer qué decisiones se deben tomar en estos momentos, sino - que también podemos saber qué influencias tendrá la situación presente en el futuro de la empresa, esto es; podemos presupuestar, o sea, es posible proyectar hacia el futuro una determinada situación económica con datos actuales.

No es tan importante conocer lo que cada partida de cualquier estado financiero significa, tanto como saber lo que la estructura financiera de esa empresa significa. Esto se obtiene merced a razones y proporciones que se establecen en ese todo estructural llamado situación financiera.

#### a) ESTRUCTURA FINANCIERA.

El tema de estructuras financieras es nuevo, - hasta hace poco se empezó a emplear y recientemente se le ha podido entender, al hablar de estructura - se refiere a un todo compuesto de partes interconec

tadas e interdependientes entre sí.

Podemos ver que todo organismo o empresa forma una estructura en la que sus partes se integran dando como resultado un elemento complejo, sin embargo, no por constituir una unidad deja de tener componentes.

Creémos que el término "estructura financiera" tiene un gran futuro dentro de la terminología de los negocios, pues facilita el entendimiento de lo que es realmente la economía de la empresa, así como lo que es ella misma, vista no como un todo indisoluble, sino como un conjunto que puede estudiarse mejor a través de sus compuestos.

#### b) RAZONES FINANCIERAS.

Para poder analizar mejor estos documentos se emplean las siguientes razones financieras:

##### 1.- Estáticas de Solvencias.

Activo Circulante  
Pasivo Circulante

Esta razón nos muestra la solvencia a corto -- plazo de la empresa. Nos arroja un cociente que -- nos indica las veces que el activo circulante con-- tiene al pasivo, con ésto nos podemos dar cuenta de cuán protegidas se encuentran las cantidades que -- adeudamos.

Algunos tratadistas mencionan una cantidad -- determinada que se debe obtener con esta división, sin embargo, pensamos que es arriesgado fijar -- cualquier cifra, pues depende absolutamente de ca-- da empresa en especial; no es lo mismo querer ana-- lizar a una financiera que a una industria automo-- triz.

Inventarios  
Activo Circulante - Pasivo Circulante

A través de esta relación podemos percatarnos de la relación que existe entre los inventarios y -- el capital de trabajo.

El capital de trabajo es aquella cantidad que se encuentra disponible a corto plazo, para invertir en la empresa o hacer diversos pagos. Es conveniente que sepamos realmente cuál es la importancia de los inventarios, pues éstos, a pesar de formar parte del activo circulante no es posible convertirlos en numerario inmediatamente, representan inmovilidades económicas a corto plazo.

Inventarios  
Activo Circulante - Pasivo Circulante

Esta razón nos indica la solvencia inmediata que posee la empresa en un momento determinado. Se le restan los inventarios al circulante por la razón anteriormente expuesta. La cifra que se obtiene nos señala cuál es el respaldo existente para cada unidad de pasivo líquido.

La importancia de esta razón es notoria, pues es el termómetro que nos indica los problemas que se nos pueden presentar en un momento determinado,

al exigirnos cualquier acreedor un pago en efectivo.

Deuda Total  
Activo Total

Por este medio sabemos la capacidad de endeudamiento total de la empresa. Conforme disminuye este porcentaje es mejor la solidez económica al ser menor la importancia de las deudas en relación con lo que la empresa posee.

Pasivo Circulante  
Capital Contable

Esta razón nos señala lo oportuno que puede ser solicitar un crédito a corto plazo en el momento que se necesita. Al dividir nuestras deudas a corto plazo entre lo que verdaderamente les pertenece a los accionistas de la compañía, sabemos exactamente lo conveniente que puede ser ese gravamen y la posibilidad de cubrirlo de acuerdo con el capital social mas superávit. Conforme se reduce este porcentaje, mejora la capacidad de endeudamiento de

la sociedad.

Pasivo Fijo  
Activo Fijo

Esta razón nos proporciona la capacidad de endeudamiento a pargo plazo y al igual que la anterior proporción, su disminución es positiva para la situación económica de la empresa.

## 2.- Dinámicas.

Aparte de estas razones financieras, que podríamos considerarlas como estáticas por el hecho de basarse en cifras del Balance General, existen otras que se les podría llamar dinámicas, por provenir de partidas del Estado de Pérdidas y Ganancias, o sea que estas razones se obtienen a merced de relaciones que resultan de la operación de la empresa; estas son:

Ventas Netas  
Caja y Equivalentes

El resultado de esta división, nos señala las veces que las ventas contienen al numerario. Esta es una razón muy discutida, pues se debate su utilidad, nosotros creemos que sí arroja un dato interesante que puede combinarse con otros.

Ventas Netas  
Inventarios

La razón ésta, nos indica la rotación de inventarios. Es significativa, pues nos podemos dar cuenta de las veces que las ventas del año contienen a los inventarios, pudiendo concluir si los niveles de inventarios son los más adecuados, o si es posible que los reduzcamos, evitando tener dinero inactivo, además de correr el riesgo de que esas materias se perjudiquen por el tiempo en que se guardan, igualmente se evitan gastos de almacenamiento.

Es bastante común la errónea costumbre de mantener inventarios elevados, sin que exista una verdadera razón que lo justifique, esto es, debido --

muchas veces a lo inestable del mercado que abastece las materias primas, así como a lo poco serios - que son algunos proveedores.

Ventas Netas  
Activo Fijo

Este resultado proporciona un índice para observar si las ventas están de acuerdo con la inversión en activos fijos. Los incrementos en activos - deben reflejar un aumento en ventas para poder justificar la inversión, si ésta se hizo en el área de producción.

Cuentas por Cobrar  
Ventas por Días

El resultado de esta razón nos indica el número de días que representan las cuentas por cobrar. - Esta razón es una de las más importantes; pues nos indica, al compararla con la de los años anteriores lo adecuado de su política crediticia, así como lo - acertado de la labor del Departamento de Cobranza.

A través de esto, podemos ver desviaciones que necesitan corregirse rápidamente, así como observar si los días que concedemos de plazo crediticio, están de acuerdo con los días que nos otorgan nuestros -- proveedores. Si el plazo que nosotros concedemos es mayor, repercutirá negativamente en nuestra situación financiera, pues, tendremos constantemente --- fuertes cantidades de nuestros activos fuera de la empresa, de tal forma que habrá necesidad de recurrir a la concertación de créditos.

### 3.- Dinámicas de Rendimiento.

Existen otras razones dinámicas que podríamos llamar de rendimiento, pues, nos indican las utilidades que está generando la empresa a través de sus ventas o prestación de servicios.

Entre las principales se encuentran las siguientes:

Utilidad de Operación  
Ventas Netas

A través de esta división obtenemos el porcentaje que la operación normal de la empresa rinde sobre las ventas netas. La importancia de esto, radica en que se puede saber si el objeto normal de la actividad para la cual fué creada la compañía está generando los rendimientos adecuados.

Muchas veces los problemas que impiden rendimientos normales son ocasionados por causas ajenas al normal desempeño de la empresa; tal es el caso de los intereses que se tienen que pagar por razones especiales como casas para obreros, gastos financieros elevados, etc.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

El porcentaje que nos arroja esta razón, nos indica la utilidad neta que obtenemos sobre nuestras ventas netas.

Fácilmente podemos ver que el empleo de esta -

razón es muy generalizada, dada su utilidad para - poder interpretar el Estado de Pérdidas y Ganancias. Esta razón combinada con la anterior, nos proporciona un buen panorama de lo apropiadas que son las -- utilidades sobre ventas, tanto en operación como en forma total.

Estas orientaciones nos darán la pauta para -- rectificar diversos gastos que son los más idóneos. Revisando nuestros gastos podremos, con la base - - anterior, tomar mejores decisiones.

Utilidad Neta  
Activo Total

El resultado que obtendremos aquí, nos señalará el porcentaje de rendimiento sobre la inversión total que se encuentra en nuestra empresa.

Esta razón se basa en la idea lógica que nó solo las ventas deben ser el indicador de las utilidades, sino que, por el contrario, toda la inversión

debe tomarse en cuenta para reflejarnos el porcentaje de utilidades, pues, todo lo que forma parte activa de la empresa debe rendir utilidades.

Lo anterior, no obstante de parecer lógico, -- pensamos que nó es correcto debido a que existen muchas partidas que sirven para ayudar a los demás renglones del activo y pasivo a generar ganancias, pero ellas en sí no tienen por qué producir ganancias. -- Tal es el caso de las casas para ejecutivos de la empresa, propiedad de ésta, y que se obtienen como parte de las prestaciones de los directivos.

Utilidad Neta  
Capital Contable

Por medio de este resultado se sabe la ganancia obtenida sobre la inversión total de los accionistas, o sea, sobre el capital social mas el superávit.

Esto sí es razonable; pues es necesario cono--

cer el rendimiento que se obtiene sobre nuestra inversión total, pues el superávit también debe rendir inmediatamente ganancias razonables.

Ya que hemos visto las principales razones financieras, podemos hacer las siguientes afirmaciones:

C) OBJETIVOS DE LA INTERPRETACION DE LOS ESTADOS -- FINANCIEROS

Conocer e interpretar correctamente los estados financieros debe tener dos objetivos:

1o.- Armonizar adecuadamente la estructura financiera de la empresa para que se obtengan las -- máximas utilidades sobre la inversión, así como evitar problemas financieros que puedan arruinar a la negociación.

2o.- Relacionar directamente las mejoras en la estructura financiera normal de la empresa con elevaciones en las condiciones económicas del factor -- trabajo.

D) BENEFICIOS PROVENIENTES DE LA CONJUGACION DE ESTAS DOS RAMAS ADMINISTRATIVAS

¿Cuál es el beneficio de ésta medida?

a) Se asegura la permanencia del personal que no -- tendrá ninguna razón de índole económica para emi-- grar de la compañía.

b) Los obreros y empleados, al saber ésto, serán -- los más interesados en que no haya desperdicios y -- gastos innecesarios que mermen las utilidades que -- se deben obtener.

c) Se creará un buen ambiente laboral dentro de la empresa haciendo que, nó solo la organización formal, sino que también la organización informal de -- la empresa, echen y den su mejor esfuerzo para lo-- grar el principal objetivo de la empresa.

Nó creemos que ésto sea utópico, pues ya existe en el país un ejemplo real y actual de lo que --

proponemos: La Cooperativa Cruz Azul.

Esta Cooperativa que se ha encontrado con gravisimos problemas que amenazaban con terminar su existencia ha podido salir adelante, debido a que sus asociados saben que las utilidades deben elevarse porque a ellos les conviene y porque la vida de la empresa a nadie le debe interesar más que a ellos, saben que conforme aumentan las utilidades en razón directa es el beneficio que ellos obtendrán.

d) Disminuye el ausentismo y las enfermedades de los empleados.

Ya se demostró que cuando el empleado no encuentra a gusto la empresa, su propensión a las enfermedades es altísima; igualmente los accidentes están a la orden del día, pues, los trabajadores no ponen ninguna atención en su tarea, pues, no les importa cómo sea lo que están produciendo.

e) Se incrementa la preparación y el desarrollo de -

los trabajadores.

Este punto es una resultante de los anteriores debido a que si existe interés en permanecer, habrá por ende, deseo de superarse aplicándose en mejorar su trabajo mediante la práctica y el conocimiento.

Podríamos seguir mencionando muchos incisos -- más, pero creémos que son suficientes los citados -- para apoyar nuestra tesis de que finanzas y administración de personal no deben ir separados, por el -- contrario, deben estar íntimamente relacionados -- siempre.

Actualmente nó ocurre lo anterior, existe la -- errónea idea de que las finanzas solo deben servir para observar la marcha de la estructura financiera de la empresa y poder tomar decisiones adecuadas de índole material. Nada más erróneo que lo anterior, -- pues nada existe aislado dentro de la empresa, --- -- existe una íntima relación de todos los renglones -- que forman su estructura.

Estamos de acuerdo que es un todo, pero su interrelación es lo más importante, pues muchas veces no son los elementos de la empresa los importantes, sino por encima de ellos se encuentran, las relaciones en que se encuentran en un momento determinado.

Las técnicas de personal poco podrán hacer -- efectivamente al no lograr que el trabajador se -- identifique plenamente con la empresa y no debemos -- cerrar los ojos ante esta evidencia. El interés -- del obrero sólo puede despertarse si él sabe que la utilidad de la empresa es su utilidad y el beneficio de ella es el propio.

Querer emplear regalos de veinticinco años, -- ceremonias de premiación, bailes, etc., será de poca utilidad, si no se basan en esto.

Hacer lo contrario es querer mediatizar el --- verdadero problema y creémos que desde que la administración se convirtió en científica, no pretendemos esto, pues es sencillamente charlatanería ---;

vacía.

El espíritu que anima a las leyes y que tiende a conseguir la armonía entre los factores de la -- producción, encontrará el apoyo en esto y todos los componentes que hacen posible producir satisfactoriamente saldrán beneficiados.

Así como las razones financieras aisladas, nó -- nos indican nada, pues necesitan conjugarse y analizarse interrelacionadamente, de la misma manera finanzas y personal debe armonizarse y corresponderse mutuamente; pues son las dos bases sobre las que -- descarga la empresa moderna y nó solo una de ellas -- debe ser fuerte, es necesario que las dos lo sean -- para que la empresa progrese y tanto los recursos -- económicos experimenten un acelerado desarrollo como los recursos humanos sientan la satisfacción de trabajar para esa empresa progresista.

Así como el análisis de los estados financieros es indispensable para que los accionistas y los di--

rectores se puedan dar cuenta de la marcha y situación del negocio, también es necesario el análisis periódico del factor humano en la empresa, pues, - - éste es el que asegura un futuro brillante y seguro.

C A P I T U L O V

CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

### PRIMERA.-

La Revolución Industrial ha ampliado el concepto de trabajo - al poderse aplicar actualmente no solo al trabajo humano, sino también al trabajo de los mecanismos.

### SEGUNDA.-

El trabajo humano es dignidad y anhelo que se materializa, por lo que no puede ser considerado como simple mercancía.

### TERCERA.-

Humanizar al trabajo es dignificarlo.

### CUARTA.-

El equilibrio del capital y el factor trabajo es de interés social, y todos los gobiernos se deben ocupar en conseguirlo para beneficio de la colectividad misma.

### QUINTA.-

El liberalismo es una doctrina económico-social ya superada, -- pues demostró que propicia la -- explotación del hombre por el -- hombre.

SEXTA.-

La Filosofía de la Administración por Objetivos se basa en el deseo de alcanzar las metas que han fijado tanto trabajadores -- como patrones; de esta manera, -- todos sienten la responsabilidad de conseguirlas.

SEPTIMA.-

Mediante la aplicación correcta de la Administración por Objetivos, combinada con incentivos y motivaciones, el trabajador no -- solo aporta lo que se le exige, sino que entrega todo su esfuerzo.

OCTAVA.-

Un individuo sin objetivos poco vale para la empresa, y una empresa sin ellos rápidamente -- desaparece.

NOVENA.-

La obtención de objetivos es una labor conjunta en que se benefician trabajadores y capital.

DECIMA.-

Finanzas y Administración de -- Personal deben ir siempre unidos, pues deben mejorarse razonable y

conscientemente las condiciones del factor trabajo, conforme se robustece la estructura financiera normal de la empresa.

**DECIMA PRIMERA.-**

Las utilidades de la empresa deben identificarse con las del trabajador, para que éste se sienta motivado para aportar su mejor esfuerzo.

**DECIMA SEGUNDA.-**

Es necesario que tanto el factor capital como el factor trabajo sean fuertes, pues son pilares de las empresas.

**DECIMA TERCERA.-**

Debe revisarse continuamente el capital humano con que cuenta la empresa para poder asegurar el futuro.

BIBLIOGRAFIA

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

1.- Kwant C., Remy.- "Filosofía del Trabajo"  
Editorial Carlos Lohlé. Madrid, 1967. p.32

2.- Trueba Urbina, A. y Trueba Barrera, --  
Jorge.- "Nueva Ley Federal del Trabajo". Editorial -  
Porrúa. México, 1970.

3.- Miranda, José y otros.- "Historia de -  
México". Editorial EC.K.A.L.S.A. México, 1969.

4.- López Rosado, Diego G.- "Historia y --  
Pensamiento Económico de México" Tomo III. Editorial  
U.N.A.M. México, 1969.

5.- Cueva, Mario de la.- "Derecho Mexicano  
del Trabajo". Editorial Porrúa. México, 1964.

6.- Trueba Urbina, Alberto.- "Nueva Ley --  
Federal del Trabajo". Editorial Porrúa. México 1970

7.- Jiménez Castro, Wilburg.- "Administra-  
ción". Editorial Fondo de Cultura Económica, Méx. 1964

8.- Arias Galicia, Fernando.- "Motivación del Mexicano en su Trabajo". Revista del I.T.A.T.- No. 22 México, 1964.

9.- Drucker F., Peter.- "The Practice of Management". Editorial New York, E.U.A.1967.

10.- Lanham, E.- "Valuación de Puestos". - Editorial Compañía Editora Continental. México, - - 1967, p.469

11.- National Industrial Conference Board, Inc., Managing by and with objectives. New York, - - U.S.A. 1969

12.- Pligors, Paul y Myers A., Charles.- - "La Administración de Personal". Compañía Editora - Continental. México 1966.

13.- Dobb, Maurice.- "Salarios". Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1969.

14.- Anthony, N.R.- "La Contabilidad en la Administración de Empresas". Ed. Union. Tipográfica Editorial Hispano Americana. México 1968.

15.- Trueba Urbina, A. y Trueba Barrera, - Jorge.- "Ley Federal del Trabajo". Editorial Porrúa México, 1968.

16.- Jiménez Castro, W.- "Introducción a la Teoría Administrativa".

17.- Aguilar Lugo, Moisés.- La Insuficiencia de los Salarios, Un Freno al Desarrollo Económico, Tesis U.N.A.M. México 1967.

18.- Bleckej, Curtis.- "Finanzas para Ejecutivos". Editora Técnica. México 1969.

19.- Chávez Flores, Oscar y otros.- "Técnicas Modernas". Ediciones Monroy Padilla, S.A. -- México, 1970.

20.- Gutiérrez F., Alfredo.- "Los Estados Financieros y su Análisis".- Fondo de Cultura Económica. México, 1967.

21.- Trueba Urbina, .- "Nuevo Derecho de Trabajo".

22.- Reyes Ponce, Agustín.- "El Análisis - de Puestos". Editorial Limusa, Wiley. México 1967.

23.- Barón Buenos Aires, Abundio.- "La Ley Federal del Trabajo", El I.M.S.S. y su influencia - en el Desarrollo Económico de México. Tesis UNAM - México, 1965.

# FINANZAS Y ADMINISTRACION DE PERSONAL

## I N D I C E

	PAGINA
PROLOGO	I
CAPITULO I	8
REFLECCIONES SOBRE EL TRABAJO	9
PLANEAMIENTO GENERAL	9
DEFINICION	13
GRECIA, PERSIA E ISRAEL	15
EDAD MEDIA	19
TIEMPOS MODERNOS	23
EDAD CONTEMPORANEA	27
CAPITULO II	38
ESTUDIO DE LAS RELACIONES LABORALES EN MEXICO DESDE LOS AZTECAS HASTA LA <u>NUE</u> VA LEY FEDERAL DEL TRABAJO	
EPOCA PRECOLOMBINA	39
LA COLONIA	43
MEXICO INDEPENDIENTE	46
LA REVOLUCION MEXICANA	49
EL CONSTITUCIONALISMO	53
LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1931	57
NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1970	58
CAPITULO III	67
ADMINISTRACION DE PERSONAL	
DEFINICION DE ADMINISTRACION	68
CONCEPTO DE PERSONAL	69
ADMINISTRACION DE PERSONAL	69

EL ADMINISTRADOR DE PERSONAL	70
SISTEMA ESCLAVISTA	72
LIBERALISMO	73
PENSAMIENTO ACTUAL	74
INSTRUMENTAL DE LA ADMINISTRACION	
CIENTIFICA DE PERSONAL	74
Incentivos	74
Motivaciones	76
Administración de Objetivos	82
Análisis y Valuación de Puestos	91
 CAPITULO IV	 97
FINANZAS Y ADMINISTRACION DE PERSONAL	
FINANZAS	98
ANALISIS E INTERPRETACIONES DE	
ESTADOS FINANCIEROS	100
RAZONES FINANCIERAS	102
ESTRUCTURA FINANCIERA	103
Estáticas de Solvencia	103
Dinámicas	107
Dinámicas de Rendimiento	110
OBJETIVOS DE LA INTERPRETACION DE	
LOS ESTADOS FINANCIEROS	114
BENEFICIOS PROVENIENTES DE LA CON	
JUGACION DE ESTAS DOS RAMAS ADMI-	
NISTRATIVAS	115
 CAPITULO V	 121
CONCLUSIONES	122
BIBLIOGRAFIA	126
INDICE	131