

875102
21

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"FUNCIONES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS Y SU CORRELACION CON EL
EXITO DE UNA EMPRESA"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA

ANA CECILIA SANCHEZ CELIS

GUADALAJARA, JAL., 1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.	
ANTECEDENTES.	
A) Origen del Departamento de Recursos Hu- manos.	3
B) Origen del Departamento de Recursos Hu- manos en México.	5
C) Definición de Administración de Recur- sos Humanos.	7
D) Diferentes denominaciones dadas a la - Administración de Recursos Humanos.	8
CAPITULO II.	
ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMEN- TO DE RECURSOS HUMANOS.	
A) Organigrama del Departamento de Recur- sos Humanos.	11
B) Departamento de Recursos Humanos cen- tralizado o descentralizado.	14
C) Tipo de autoridad del Departamento de- Recursos Humanos.	16

CAPITULO III.

FUNCIONES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE RE-
CURSOS HUMANOS.

A) Función: Admisión y empleo.	20
B) Función: Administración de sueldos y - salarios.	69
C) Función: Relaciones Internas.	106
D) Función: Servicio al Personal	123
CONCLUSIONES	128
BIBLIOGRAFIA	132

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Es cada día más evidente la importancia que en la vida de la empresa han adquirido los aspectos relativos al Factor Humano, y es por ello que el presente seminario de investigación pretende demostrar el por qué de la necesidad imperante que existe en las empresas de nuestro país de contar con un elemento humano adecuado a sus estructuras organizacionales.

Es muy importante hacer notar que el objetivo que se pretende alcanzar al presentar este seminario de investigación, no es el determinar las funciones totales del Departamento de Recursos Humanos, sino únicamente el proporcionar algunas funciones básicas y así sembrar una inquietud en las personas que están al frente del manejo del elemento humano, para que con su propia iniciativa y alentados por la inquietud de superación, coordinen sus esfuerzos sistemáticamente buscando el logro de una mayor eficiencia en lo relativo a la administración del recurso humano. Para lograr este objetivo primero estableceré como se originó el departamento de recursos humanos; la definición del concepto y las diferentes denominaciones dadas al mismo, esta información puede ser de gran utilidad para conocer mejor la-

naturaleza del departamento de recursos humanos. En el segundo capítulo se establece la organización y estructura -- del departamento de recursos humanos, información relevante que puede ser de gran utilidad para la buena administración del elemento humano.

Por último, en el tercer capítulo en que se divide el presente seminario de investigación, comprende algunas -- de las funciones básicas del departamento de recursos humanos, las cuales son muy importantes, y es necesario llegarlas a comprender para su mejor aplicación, para proporcionar el elemento humano necesario para el buen funcionamiento y evolución de las organizaciones.

Otro de mis objetivos al presentar este seminario -- de investigación, es el de lograr el término de la Licencia -- tura en Administración.

C A P I T U L O I
ANTECEDENTES.

CAPITULO I
A N T E C E D E N T E S

1) ORIGEN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Aún cuando la administración de recursos humanos ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional sus raíces penetran profundamente en el pasado; la administración de recursos humanos ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

La administración de recursos humanos del pasado estaba más interesada en el manejo de los niveles operativos (obreros) que de los niveles medios o directivos (empleados) situación que prevalecía por considerar que la planta y no la oficina representaba la mayor fuente de los costos de la mano de obra.

Fué en el área de la planta de producción, en vez de la oficina, el lugar en donde los trabajadores primero se organizaron y contrataron colectivamente.

No fué hasta mediados de la década de los 50's, que

los empleados de oficina, en la fuerza de trabajo, sobrepasaron en número de los obreros, y éste ha continuado aumentando en una proporción relativamente mayor.

Todo lo anteriormente mencionado y los nuevos conocimientos generados en esa época por el movimiento de la administración científica y por la psicología industrial, ayudaron a la necesidad de formalizar la administración de recursos humanos.

Aún cuando el departamento de recursos humanos existió con anterioridad en forma de actividad de contratación o bienestar, se ha fijado el año de 1912, como la fecha aproximada en la cual se acordó reconocerlo y darle la categoría de departamento. En 1915 fue ofrecido el primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para administradores de empleos, que fue ofrecido por la Tuck School en el Dartmouth College. Al empezar la década de los 20's, ya en el campo de la administración de recursos humanos se encontraba bien establecida y existía ya un departamento de recursos humanos en muchas de las grandes compañías y en las organizaciones fundamentales. Estos departamentos fueron establecidos con el propósito de coordinar las actividades de personal y ayudar a --

los administradores y supervisores en la administración de su personal.

A medida que se van conociendo los beneficios que se derivan al establecer un departamento de recursos humanos; hace que éstos sean aceptados sin mucha resistencia y con el tiempo llegan a alcanzar un status profesional muy elevado, tanto los departamentos como el trabajo de personal, haciendo el establecimiento del departamento como algo esencial para un óptimo rendimiento de la empresa.

B) ORIGEN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO:

En México el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reformas y objetivos que en gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Así vemos en las obras de diferentes tratadistas de la Revolución Mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo, libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas los Constituyentes de 1917 incluyeron dentro de la nueva constitución el artículo 123, referente al trabajo y previsión social, que posteriormente este artículo daría origen a la "Ley Federal del Tra-

bajo".

Estos ordenamientos legales, plasmados en el artículo 123 de la Constitución Mexicana, así como la Ley Federal del Trabajo, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando se precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En reproducción, era necesario controlar la calidad; la contabilidad ya no era solo para pagar impuestos; y el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesita de especialistas que evitan fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato, entre otros. Consideró que esta etapa se dió precisamente en estos últimos años, cuando la observación de la ley se intensificó notablemente.

Por otra parte, la creación de nuevas organizacio

nes es un fenómeno que se presenta cotidianamente, encontrándose que muchas de estas instituciones, desde su fundación reconocen la necesidad de la función de administración de recursos humanos, aunque desgraciadamente, en nuestro país, por la situación económica que está pasando, no se cuenta con el apoyo económico necesario para establecer un departamento de recursos humanos bien estructurado, o en su defecto, no cuenta con un departamento de personal.

C) DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

Para ubicar el papel de la administración de recursos humanos, es necesario empezar por recordar el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones más o menos concordantes, para el propósito de este seminario de investigación utilizaremos la dada por Fernández Arenas que dice que la administración es "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"(1)*. Como se puede apreciar, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el esfuerzo humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario se detendrá. De aquí que toda la

* Las referencias se encuentran al final.

organización debe prestar vital atención a sus recursos humanos.

Así pues, la administración de recursos humanos es: "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, -- los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los --- miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (2).

D) DIFERENTES DENIMINACIONES DADAS A LA ADMINISTRACION DE - RECURSOS HUMANOS:

En virtud de que otros términos se emplean fre---
cuentemente, y para poder diferenciarlos del concepto a uti-
lizar en este seminario de investigación, se dan a continuu-
ción una lista de ellos con sus contenidos:

RELACIONES HUMANAS:

Es cualquier interacción de dos o más personas --
constituyen una relación humana. Este término es incomple-
to e impreciso, a mi juicio las relaciones humanas no se --
dan exclusivamente entre los miembros de la organización, -
si no también son aquellas que se dan entre padres e hijos,
entre amigos, entre esposos... Este término se convierte -

en sinónimo de los que se le denomina "cortesía industrial" tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, felicitarlos en su cumpleaños, etc.

RELACIONES INDUSTRIALES.

A primera vista puede comprenderse que el término es demasiado estrecho; propiamente hablando, comprendería -- las relaciones que hay en empresas fábricas o manufactureras, quedando fuera de ellas los problemas de administración de recursos humanos en comercios, bancos, servicios y cualquier otra actividad que no sea industria. Busca primordialmente, lograr una relación equitativa entre el personal obrero y la empresa.

RELACIONES LABORALES:

Este término es parte de la administración de recursos humanos, enfocado al aspecto legal, a la resolución equitativa de los intereses del patrón y el empleado, cimentado en bases legales.

Este término se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obrero-patronales.

MANEJO DE PERSONAL:

El manejo de personal, es la fase de la adminis--

tración que se ocupa de la utilización de las energía humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada; pero esta función no se ve exclusivamente en las empresas. La palabra "manejo" nos da una idea de que se está tratando o hablando de maniquies y no de personas. Este término se ha reservado para las relaciones entre la organización y la persona individual con el cual quedan fuera los aspectos colectivos.

Por lo tanto concluimos, que el término más apropiado es el de administración de recursos humanos, ya que es la definición más apropiada y completa.

Así pues, la administración de recursos humanos es el "proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, -- los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

C A P I T U L O I I

ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DEL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CAPITULO II
ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DEL DEPARTA
MENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, la administración de recursos humanos, es el acrecentamiento y conservación de los conocimientos y habilidades del personal para canalizarlos a la realización de los objetivos de la organización; por tal motivo es necesario que el departamento de recursos humanos, disponga de una estructura modelada en función de las características de la empresa y de sus políticas que ésta se planteó.

Cada empresa presentará un modelo singular, adaptado a sus propias necesidades, esto dependerá del número de empleados y de las diferentes actividades, que son las que condicionan enormemente toda la organización.

Es por eso que en este capítulo trataré, la manera de organizar y estructurar el departamento de recursos humanos dentro de una organización.

Uno de los aspectos primordiales que se presentará en la ubicación del departamento de recursos humanos, ra

dicará en cuál debe ser, la posición jerárquica que debe guardar; ésto es, de que nivel debe depender directamente.

Actualmente el departamento de recursos humanos debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la gerencia general, dirección general o presidencia de la empresa, es decir del nivel directivo de la empresa.

Todo lo anteriormente mencionado se funda en las siguientes razones:

1) La función de recursos humanos es básica, de importancia y nivel, al menos igual, a las otras funciones básicas de la empresa representada por aquellas que se requieran para la consecución de los objetivos o fines de la empresa pudiendo ser: producción, finanzas, ventas, representadas todas ellas al igual que recursos humanos, las funciones básicas para lograr el fin de la empresa.

2) Siendo la función de recursos humanos de suma importancia, cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercer o cuarto nivel, ello conduce a que la consideren secundaria.

3) Desde un punto de vista eminentemente práctico, cabe observar que cuando el departamento de recursos humanos se coloca en tercer o cuarto nivel jerárquico, de hecho, el jefe de personal reportará a uno de los jefes de un departamento, por ejemplo, en una industria manufacturera, se reportará al jefe de una sección más concreta aún. Ahora bien, en caso de que dicho jefe de personal quiera intervenir, porque la naturaleza de sus funciones lo exija, en otros departamentos, en algún problema de personal de ventas, finanzas, etc. Se consideraría como un intruso, ya que depende del jefe de otro departamento.

La razón por la cual suele colocarse en algunas empresas al jefe de personal en un nivel inferior, es porque su actividad se ha reducido a cosas meramente rutinarias tales como el control de asistencias con reloj marcador, formulación y pago de nóminas. Pero si la función de recursos humanos lleva a un nivel superior, investigando, estableciendo y coordinando políticas; estructurando sistemas de valuación de puestos u otras técnicas similares que han de aplicarse en el total de la empresa, es obvio que la colocación debe ser la que he señalado anteriormente.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

No pretendo dar el "único. organigrama posible --

para este departamento pero si expondré uno, lo suficientemente amplio (figura 1.1.), apto para una gran empresa, -- con el fin de que sirva de orientación, para que sepan adaptarlo, suprimiendo, recortando o agrupando de acuerdo a las características de la empresa y sus verdaderas necesidades, advirtiéndole de antemano que un organigrama debe ser siempre un instrumento de trabajo al servicio de la empresa y no al revés.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL CENTRALIZADO O DESCENTRALIZADO:

Las modalidades anteriormente mencionadas podrán utilizarse dependiendo de el giro en que se desempeñe la empresa.

Cada empresa tendrá actividades que determinarán la forma de utilizar el departamento de recursos humanos.

Por ejemplo: las actividades de una organización pueden ser tan autónomas y distribuidas en varias sucursales, que, debido a esto, se necesite el recurrir a la descentralización o en el caso contrario, puede haber actividades -- tan dependientes unas de otras y aunque estén distribuidas en diferentes sucursales, que, aún así, será necesario recurrir a la matriz en este caso sería la centralización.

DIAGRAMA DE LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO
DE PERSONAL.

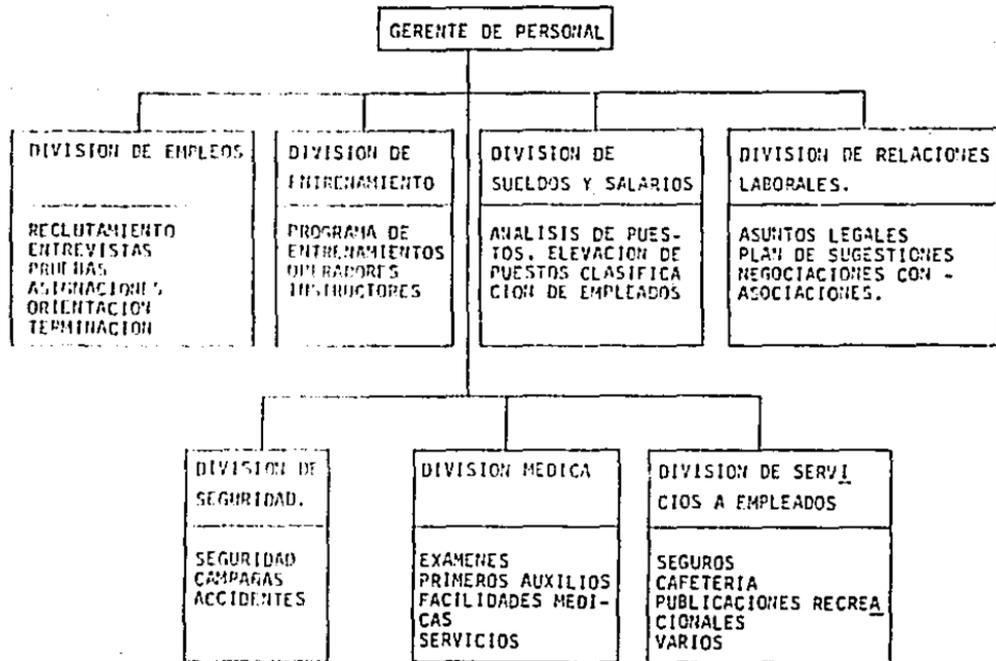


FIG. 1.1.

TIPO DE AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Uno de los problemas que más se han discutido en relación con el departamento de recursos humanos, es el que se refiere a cuál debe ser la naturaleza de su autoridad.

Primeramente, hay que recordar que en la organización de la empresa se distinguen tres tipos de autoridad. Son las siguientes:

- a) La autoridad lineal.
- b) La autoridad de asesoramiento técnico (staff).
- c) La autoridad funcional.

Como ya se mencionó en el párrafo anterior, uno de los graves problemas que se relacionan con el departamento de recursos humanos es definir su tipo de autoridad, ya que es muy difícil el poder separar en una manera clara y precisa los campos que corresponden a las autoridades lineales y staff.

En el caso del departamento de recursos humanos, por su forma de operar es absolutamente necesario que el jefe de recursos humanos tenga autoridad para intervenir en las actividades de departamentos o secciones distintos a él.

tales como producción, ventas, finanzas.

En otras ocasiones ocurre que el jefe de algún departamento no tiene la habilidad o los conocimientos técnicos, suficientes para manejar determinados aspectos con respecto al personal que tiene a su cargo, es por eso, que necesita la intervención del jefe de recursos humanos para -- asumir la responsabilidad de tales casos.

También hay ocasiones en las que para determinar la aplicación de determinadas políticas de la misma forma o que determinados procedimientos se lleven a cabo de una manera constante, el jefe de recursos humanos necesita intervenir en determinados departamentos o secciones de la compañía.

En estos y otros casos análogos se requiere de la presencia de la autoridad funcional.

El principio básico que en estos casos debe tenerse en cuenta es que el jefe con autoridad funcional necesita hacer uso de ella única y exclusivamente en los casos y circunstancias que se hayan fijado de antemano.

Un segundo principio es que la autoridad funcional debe limitarse únicamente o casi únicamente, en materias de procedimientos o en cuestiones técnicas.

El tercer principio recomendable es que la autoridad funcional obtenga la colaboración y apoyo de los otros jefes en aquellos departamentos a los que le corresponde intervenir.

Para una mejor comprensión se presenta este ejemplo gráfico:



FIG. 1.2.

En este caso, el gerente ha delegado en el jefe de recursos humanos una autoridad funcional que le permite intervenir directamente en los departamentos de producción-

y ventas para manejar bajo su responsabilidad los problemas de quejas, adiestramiento, servicios sociales, entre otros.

Desde el punto de vista rigurosamente teórico, la autoridad funcional no es aconsejable, porque es contraria al principio de la unidad de mando, pero en terreno práctico, las empresas no han podido evitarlo. Es por eso, que se debe de seguir su reglamentación en forma precisa y su reducción al mínimo posible.

C A P I T U L O I I I
F U N C I O N E S B A S I C A S D E L D E P A R T A M E N T O
D E R E C U R S O S H U M A N O S .

CAPITULO III
FUNCIONES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al Departamento de Recursos Humanos.

Duchas funciones las vamos a clasificar lo más técnicamente posible, de tal manera que al momento de separarlas no exista la posibilidad de duplicación total o parcial de unas en otras.

Es muy importante, tomar en cuenta la amplitud, capacidad económica, posibilidad de contar con técnicos, necesidades concretas y otros factores que se planten en la empresa, condicionarán el que se adopte una forma particular de clasificación de las funciones.

Por otra parte, al tratar de clasificar las funciones, se busca la manera que nos permita captarlas de un modo más ordenado y orgánico, así como el poder relacionarlas mejor entre sí.

A continuación, se da la clasificación de las funciones del Departamento de Recursos Humanos.

- * Función: Admisión y Empleo.
- * Función: Administración de Salarios.
- * Función: Relaciones Internas.
- * Función: Seguridad Personal.

La Función de Admisión y Empleo cuenta con las siguientes subfunciones:

- Análisis de puestos.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Integración, Promoción y Transferencia.
- Vencimiento de contratos de trabajo.

A continuación mencionaré los objetivos y políticas de la primera función del Departamento de Recursos Humanos:

FUNCION, ADMISION Y EMPLEO.

OBJETIVO: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una adecuada -

planeación de recursos humanos.

S U B F U N C I O N E S :

RECLUTAMIENTO:

OBJETIVO: Buscar y atraer solicitantes capaces - para cubrir las vacantes que se presenten.

POLITICA:

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias con personas que ya estén labo-- rando en la organización y que para ésto significa un ascen-- so, cosa que sólo sucede a nivel obrero en las empresas pe-- queñas.

SELECCION:

OBJETIVO: Analizar habilidades y capacidades --- de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un pues-- to y posibilidad de un desarrollo futuro, tanto personal -- como de la organización.

POLITICA:

Para efectos de la selección objetiva, deberá re-

currirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, -- las pruebas técnicas, encuestas socioeconómicas, a fin de -- eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las de- -- cisiones. En el Departamento de Recursos Humanos, es en -- donde se auxilia a cada entidad administrativa, presentándo -- le varios candidatos idóneos, pero la decisión le correspon -- de al jefe de esta unidad.

INDUCCION:

OBJETIVO: Dar toda la información necesaria al -- nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinen -- tes pa-a lograr su rápida incorporación a los grupos socia -- les que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una -- identificación entre el nuevo miembro y la organización, y -- viceversa.

POLITICA:

Publicar y difundir los objetivos y políticas de -- la organización, así como todos aquellos aspectos que la ca -- racterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una -- forma de lograr una constante superación y hacer verdadera -- mente participes de ésta a los diferentes sectores que la -- componen o se relacionan con ella.

INTEGRACION, PROMOCION Y TRASFERENCIA.

OBJETIVO:

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar un desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO.

OBJETIVO:

Llegado el caso de términos de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en forma mas conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

POLITICA:

Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

La función de Admisión y Empleo se realiza con el

carácter de "servicio". Esto es: el Departamento de Recursos Humanos, por su especial capacidad en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades. -- Puede ser también de asesoramiento, en cuanto que tipo de personal se requiere para un puesto, la mejor forma de introducir a un nuevo empleado, entre otros.

Muchas veces se piensa que la función se lleva en forma lineal, y la realidad es que se hace con naturaleza - staff, porque el Departamento de Recursos Humanos no "decide" contra la opinión de los supervisores de línea, quién - debe ser contratado después de las pruebas, sino sólo recomienda y aconseja, dejando la última decisión a los jefes.

FUNCION:

SUBFUNCION:

ADMISION Y EMPLEO.

ANALISIS DE PUESTOS.

Una vez establecidos los diversos departamentos - y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.

Esta unidad concreta de trabajo célula de toda la vida económica-social en la empresa recibe el nombre de --- "puesto".

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

a) UNIDAD DE TRABAJO:

Esto quiere decir que hemos llegado a la parte final del aspecto teórico nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer; a partir de este momento tenemos que tratar del contacto que esta -- unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.

b) ESPECIFICA:

El puesto se constituye ante todo con lo que "debe hacerse" y "lo que requiere el trabajador tenga" para poder ocuparlo. Estas dos cosas, de tal manera son específicas de cada puesto, que hacen de suyo imposible intercambiar de inmediato lo que hacen personas de distintos puestos, en tanto que es normal dicho cambio (con pequeños ajustes y adiestramient) entre quienes ocupen puesto idénticos.

c) IMPERSONAL:

El puesto es una unidad teórica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupen. Así,

lo más frecuente es que el puesto esté ocupado por varias - personas simultáneamente; hay en una empresa un puesto de - facturista y diez facturistas; un puesto de chofer y veinte choferes.

El empleado una vez colocado en un puesto determinado, se espera que se identifique plenamente con las ta--reas o actividades que se espera que desempeñe como parte - de los deberes y responsabilidades que le han sido asigna--dos. Toda esta información ha sido reunida, analizada y --compilada en descripciones y especificaciones del puesto me--diante en proceso conocido como Análisis del Puesto. La --descripción del puesto, es la declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto; la especificación del puesto, contiene las características personales -- que debe poseer un individuo para hacerse cargo de estos de--beres y responsabilidades. Toda la información del puesto--se obtiene con más frecuencia por medio de cuestionarios, - entrevistas, observación personal, o por una combinación de estos métodos. Cuando ha sido compilada sobre una base -- más formal y objetiva, la información puede ayudar a redu--cir, aun cuando no a eliminar, la influencia de las prefe--rencias personales y tendencias en las decisiones relativas a los puestos.

Para que el análisis de puesto tenga pleno valor, es esencial que toda la información del puesto se mantenga al día. Desafortunadamente, la información obtenida mediante el análisis de puesto, por lo general es registrada en forma narrativa, es por eso que se descuida mucho su actualización. Es por eso que se recomienda el uso de la computadora para registrar toda la información referente al puesto, para así poder tener actualizada dicha información.

FUNCIÓN:

ADMISION Y EMPLEO.

SUBFUNCIÓN:

RECLUTAMIENTO.

El objetivo primordial del Reclutamiento de personal, es el contar con el personal calificado para cada puesto, para esto, es necesario que la compañía busque activamente dicho personal a partir de una variedad de fuentes, tanto dentro (internas) como fuera de la organización (externas). Las fuentes más productivas pueden variar de acuerdo con el tipo de puesto que necesita cubrirse y las condiciones del mercado laboral.

Las fuentes internas son aquellas que surgen dentro de la empresa y éstas se refieren a amistades, parientes o familiares del mismo personal o bien a la promoción -

de los empleados. Las ventajas que reportan este tipo de fuentes de reclutamiento, es que sirven para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para empleados, esto es muy beneficioso para la moral del trabajador y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tienen en el entrenamiento de sus empleados; -- sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores -- las desventajas, ya que pueden surgir fricciones y conflictos entre el personal cuando un candidato no es aceptado, o cuando ya en el desempeño de sus labores, disminuya su -- eficacia. (Fig. 1.3.).

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de:

ANUNCIOS: Para muchas empresas, los anuncios pueden llegar a ser la única fuente de reclutamiento, al momento de buscar llenar sus puestos vacantes. La radio, la televisión y periódicos, pueden ser medios publicitarios para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que de otra forma no se podría establecer contacto.

Los anuncios tienen la gran ventaja de alcanzar un gran auditorio, aunque se ha demostrado, que el audito--

rio que atrae, en su mayoría es personal no muy capaz, y hace mucho más extenso y costosos los procedimientos de selección, con la excepción de solicitantes técnicos.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS: La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los puestos administrativos, han llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados de secundaria, preparatoria, escuelas técnicas o universidades.

La mayoría de las instituciones educativas proporcionan un servicio para ayudar a los estudiantes a encontrar empleo, proporcionando los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) puede ser de gran ayuda a los reclutadores, porque pueden localizar a los candidatos mayor clasificados para el puesto vacante y arreglar entrevistas con ellos.

AGENCIAS DE EMPLEOS: Las agencias de empleos, -- en muchas ocasiones pueden llegar a ser de gran utilidad -- a la empresa, ya que se pueden ver como una extensión del departamento de recursos humanos, al momento de ejercer la función de admisión y empleo. Se deben buscar las agencias que puedan proporcionar los servicios y solicitantes neces

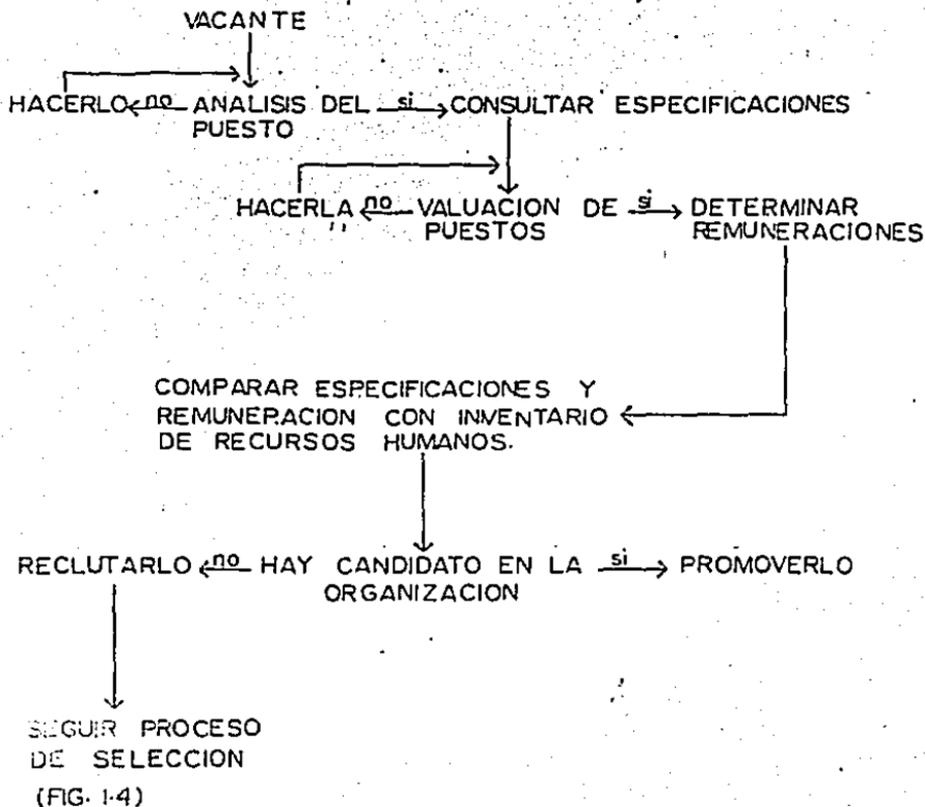


FIG-13

PROCESO QUE SIGUE EN EL USO DE FUENTES INTERNAS.

rios, a un costo que valga la pena pagar.

SOLICITUDES ESPONTANEAS: La mayoría de las compañías reciben diferente número de solicitudes espontáneas. Por parte de gente que tiene muchas aptitudes y una amplia variedad de conocimientos y habilidades. En este método se dá mucho el uso de curriculum vitae, proporcionando por éste medio, un sumario de la educación y de las experiencias de trabajo del solicitante. Aún cuando la fuente de solicitudes espontáneas pueden no proporcionar un elevado porcentaje de candidatos aceptables, no debe ser ignorada, ya que, el hecho de que los individuos tomen la iniciativa puede -- indicar que están interesados en trabajar en la empresa.

SINDICATOS: Los sindicatos son una de las principales fuentes para obtener solicitudes para los diversos -- tipos de puestos, particularmente para los obreros.

En muchas ocasiones, la oficina de empleos, pueden tomar solicitudes con anticipación a que el puesto se encuentre vacante. Por lo tanto, se registran en el archivo de la oficina de empleo del departamento de recursos humanos, alcanzando un número apropiado de posibles candidatos a ocupar las vacantes futuras. Esta lista se forma a -

partir de las diversas fuentes explicadas con anterioridad, incluyendo al personal que ha abandonado la empresa voluntariamente y que pretenden regresar a ella.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado del trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

FUNCION:	SUBFUNCION:
ADMISION Y EMPLEO.	SELECCION.

Este proceso, en su expresión más simple, es característico e inherente a los seres humanos. Igual que -- ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia; ha preparado al hombre para -- una actividad específica.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales --- aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de-

personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: de terminando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuerzas más efectivas que nos permita llegar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como las actitudes del trabajador; utilizando para ello una serie de técnicas, como las entrevistas, las pruebas psicológicas y otros medios que más adelante explicaré en una manera más amplia.

La selección de personal, no es una novedad; constituye una de las áreas que en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de lo anterior, resulta uno de los temas más mal comprendidos.

¿QUE ES LA SELECCION?

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado a conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, depar

tamentales, seccionales de la misma. Esto implica, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior.

A continuación se plantean los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- Qué requisitos exige cada puesto para un desempeño eficiente?

- Qué probabilidades de desarrollo y promoción -- pueden ofrecerse a los candidatos?
- Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- Cuáles son las probabilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?.
- Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo?

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: Sus recursos humanos.

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Es de primordial importancia, antes de descubrir-

el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

COLOCACION:

Como ya se indicó anteriormente, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir -- otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

ORIENTACION:

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si

ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante -- orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la -- centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además de un experto en mercados de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección) o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de -- que ésta sea la causa de la no aceptación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común, que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le dice que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado.

ETICA PROFESIONAL.

Parece que muchos seleccionados no se han dado --

cuenta que de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios -- técnicos de esa función. Es imprescindible en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato, si se coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y que, por tanto, puede minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una grandísima responsabilidad.

EL PROCESO DE SELECCION.

El proceso de selección se inicia cuando en la organización se presentan vacantes. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias y promociones, por quienes se encuentran en lista de espera o por nuevos solicitantes. Los pasos que típicamente se llevan a cabo en el proceso de selección son los -

siguientes: (Figura 1.4.)

- 1) Recepción del solicitante.
- 2) Entrevista preliminar.
- 3) Llenado de la forma de solicitud.
- 4) Pruebas de empleo.
- 5) Entrevista.
- 6) Investigación de antecedentes.
- 7) Selección preliminar en el Departamento de Recursos Humanos.
- 8) Selección final del supervisor.
- 9) Exámen médico.
- 10) Asignación.

El número de pasos en el proceso y su secuencia puede variar no sólo por el tipo de organización, sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse. A continuación daré una breve explicación sobre las formas y procedimientos de selección mas comunmente usados para obtener así, "el hombre adecuado para el puesto adecuado", son los siguientes:

ENTREVISTA PRELIMINAR:

La entrevista preliminar puede ser conducida por-

RECLUTAR OTRO CANDIDATO

VACANTE

RECEPCION DEL SOLICITANTE

ENTREVISTA INICIAL

no REQUISITOS MINIMO

si

LLENADO DE LA FORMA DE SOLICITUD

no EXISTE INTERES DE AMBAS PARTES

"

PRUEBAS DE EMPLEO

no SATISFACTORIO

si

no ENTREVISTA

si

SATISFACTORIA

no

INVESTIGACION DE ANTECEDENTES

no

SATISFACTORIOS

SELECCION PRELIMINAR EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

no SATISFACTORIO

si

EXAMEN MEDICO

SELECCION FINAL DEL SUPERVISOR

COMPARAR LOS RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS.

no ES EL MAS ADECUADO

si

CONTRATARLO

ORIENTARLO

NOTA: En caso de que no se cubra la vacante por medio de fuentes internas, se procederá a utilizar el sistema empleado en la fig 13, además de: qué se está presentando en la parte superior. FIG-14

un ayudante del Departamento de empleo o por alguna otra persona, según sea la importancia del puesto, esta entrevista preliminar, da la oportunidad para que el administrador tome una decisión preliminar respecto a la conveniencia del solicitante y así eliminar a aquellos que no satisfagan los requisitos esenciales del puesto.

Si el solicitante parece ser un posible candidato al puesto, se prosigue al llenado de la forma de solicitud.

HOJA DE SOLICITUD:

El llenado de la forma de solicitud es muy importante, ya que solo es la base del proceso de selección -ya que todos los demás pasos se comparan con ella-, sino que se toma como la cabeza del expediente del empleado; además es un método bastante rápido y sistemático para obtener la información que la empresa requiere del solicitante.

Una empresa necesita conocer los siguientes aspectos del solicitante:

- Generales del solicitante: nombre, domicilio, estado civil...

- Estructura familiar y sus características econó

micas: nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos, quienes dependen de él, quien vive con él, entre otros.

- Antecedentes de trabajo: empresas en las que ha trabajado, puesto que ha desempeñado, tiempo en que estuvo trabajando...

- Estudios: primaria, secundaria, preparatoria, carrera universitaria, idiomas, conocimientos técnicos.

- Varios: Suelen incluso preguntar sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, entre otros.

En algunas ocasiones se requieren cartas de recomendación, pero éstas son de escaso valor, a menos que se puedan comprobar con las personas que las hayan enviado. -- Es preferible pedir nombres de personas que nos puedan ayudar dándonos informes sobre el solicitante.

ENTREVISTA:

Después del llenado de la hoja de solicitud, se realiza una entrevista más a fondo, como se dijo anteriormente, la entrevista es una de las más valiosas armas con

las que cuenta el administrador. Esta entrevista se lleva a cabo para completar los datos del solicitante.

La entrevista de empleo, por lo general, debe ser conducida por el gerente de empleo, cuya evaluación puede ser complementada por otros especialistas. Para que se logre el éxito de la entrevista de empleo, dependerá de lo que valga el entrevistador, y de lo hábil que éste sea, ya que es necesario sacar a la luz las actitudes y sentimientos del solicitante.

Durante la entrevista, el gerente de empleo puede llegar a sentir que el candidato no es apto para desenvolverse en el puesto que se solicita. Si es así, puede ser posible, guiar a esa persona hacia otro puesto en donde se requiera de su capacidad y habilidad. Las desventajas para un puesto puede ser ventajas para otro.

Otro de los aspectos a considerar en la entrevista, es el tópico a tratar, aunque éstos son muy variados, es conveniente fijar una guía de la entrevista, para facilitar su uso, los principales son:

- Completar o explicar los datos de la solicitud.

- Qué dirigió al solicitante a esa empresa.
- Que espera encontrar en su trabajo.
- Qué necesidades tiene, cargas familiares, estructura familiar, más detalles que los que da en la solicitud.
- Que sueldo espera y que tipo de trabajos le gustaría desarrollar.
- Cuáles son sus aficiones y gustos.

También es muy importante saber conducir la entrevista para así obtener la información que se requiera, es por eso que hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Conviene recibir lo más amablemente posible al candidato.
- b) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y cómo tratamos de armonizar un interés nuestro (un trabajador) con el suyo (un trabajo).
- c) Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.
- d) Cuidar de entrevistar, más que de "ser entrevistado".
- e) Garantizar, y realmente buscar, la lealtad, --

el interés, entre otros.

- f) Tratar de observar, lo mejor que podamos, la persona del solicitante, sus reacciones, su cultura, presentación.
- g) Cerrar la entrevista, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el siguiente trámite.
- h) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado. En la entrevista conviene escribir lo menos posible.

Lo obtenido en la entrevista son siempre "datos - que comprobar", pero aún así tienen gran valor.

TEST DE EMPLEO:

Es indiscutible que se necesita verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que los destinamos o que él pretende. Esto suele lograrse con más efectividad mediante tests que hayan sido construidos o elegidos para el puesto específico y según lo que se quiera conocer o comprobar. Estos tests -- pueden dividirse en: aptitudes, de capacidad, de temperamento y personalidad.

Para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, confiabilidad y validez.

La estandarización de un test consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, entre otros, a quienes ha sido aplicado.

La confiabilidad de un test se refiere a garantizar que éste mida siempre de una manera consistente.

Por último, la validez de un test, se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en las características correspondientes dentro de la ejecución del trabajo.

Desde otro punto de vista, los tests, pueden dividirse en: pruebas individuales o grupales, de papel y lápiz, ejecución o instrumentales, y de inteligencia.

Sin embargo, los test psicológicos deberán probar

se primero y ser elegidos sobre la base de su habilidad para predecir el éxito del puesto.

INVESTIGACION DE ANTECEDENTES:

Si el entrevistado queda satisfecho de que el solicitante, es la persona idónea para el puesto, pueden investigarse sus antecedentes penales, investigar sus cartas de recomendación, su historia educacional, su domicilio y familia del solicitante, según hayan sido descritas en la forma de solicitud y en la entrevista de empleo.

Obviamente, no se puede comprobar toda la información, pero sería conveniente investigar la más importante para determinar la aceptabilidad del puesto.

SELECCION PRELIMINAR Y FINAL:

Ya que ha sido obtenida la información sobre los solicitantes, de las formas que han sido descritas con anterioridad, el departamento de empleo hace por lo general, -- la selección preliminar de los candidatos que parezcan ser los más prometedores. A continuación se envía uno o más de estos solicitantes al departamento en donde existe la vacante, para hacer la selección final.

EXAMEN MEDICO:

El exámen médico suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque puede hacerse inmediatamente antes de la contratación.

Debo hacer notar que no basta, para realizarlo, - un médico cualquiera, sino que se requiere un médico con conocimientos de medicina industrial, o por lo menos, a quien podamos señalar en concreto que es lo que buscamos del examen médico, según sean los requerimientos del puesto. Por ejemplo en nuestro país, en muchas organizaciones se requiere la tarjeta de Salubridad, como requisito para poder ingresar a la empresa.

El último paso del proceso de selección, es aquel, en donde se coloca a la persona que haya pasado todas las etapas del proceso de una manera satisfactoria, éste es asignado a la posición vacante en el departamento en donde el gerente y el supervisor lo han entrevistado y aceptado.

FUNCION: SUBFUNCION:

ADMISION Y EMPLEO. INDUCCION.

La inducción es muy necesaria e importante, ya --

el nuevo empleado necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio. Los primeros recuerdos e impresiones, sobre el medio, son los que más persistentemente habrán de incluir en el desempeño de su actividad y, si son desagradables, aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso, en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él, es por eso que lo anteriormente dicho, debe exponerse lo más pronto posible, para que así empiece a familiarizarse con la empresa, y acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible.

Todo buen programa de Administración de recursos humanos, quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

En la figura 1.3 se muestran los temas más comunes que se desarrollan en programa de inducción. Los que se comprenden bajo los rubros "temas de organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen a to-

TEMAS DE LA ORGANIZACION GLOBAL

HISTORIA DE LA COMPAÑIA	LINEA DE PRODUCTOS O SERVICIOS
ESTRUCTURA DE LA COMPAÑIA	DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCION
NOMBRE Y FUNCIONES DE LOS EJECUTIVOS PRINCIPALES	POLITICAS Y NORMAS
ESTRUCTURA DE EDIFICIOS E INSTALACIONES	MANUAL DEL EMPLEADO

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

POLITICA SALARIAL Y DE COMPENSACION	SEGUROS INDIVIDUALES Y/O DE GRUPO
VACACIONES Y FERIADOS	PROGRAMAS DE JUBILACION
CAPACITACION Y DESARROLLO	SERVICIOS MEDICOS ESPECIALES
ASESORIA PROFESIONAL	SERVICIOS DE CAFETERIA Y RESTAURANTE

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

AL SUPERVISOR	A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO
A LOS CAPACITADORES	A LOS SUBORDINADOS

FUNCIONES Y DEBERES ESPECIFICOS

UBICACION DEL PUESTO DE TRABAJO	DESCRIPCION DEL PUESTO
LABORES A CARGO DEL EMPLEADO	OBJETIVO DEL PUESTO
NORMAS ESPECIFICAS DE SEGURIDAD	RELACION CON OTROS PUESTOS

FIGURA 1.5
TEMAS COMUNMENTE CUBIERTOS EN LOS
PROGRAMAS DE INDUCCION DE NUEVOS -
EMPLEADOS.

dos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y -- otros temas relacionados. Los programas de inducción más complejos pueden incluir películas o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en videotape de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados.

FUNCION:	SUBFUNCION:
ADMISION Y EMPLEO.	INTEGRACION, PROMOCION Y -- TRANSFERENCIA.

La integración de personal está estrechamente interrelacionada con el proceso de planeación, ya que se requiere que se anticipen las necesidades de recursos humanos con tiempo suficiente, de tal manera que haya personal calificado disponible cuando se presenten vacantes.

La integración del personal comprende el desempeño de muchas funciones diferentes, una de las cuales es, la evaluación del desempeño de quienes ocupan los puestos, para propósitos de mejoramiento o para tomar decisiones relativas a su despido, transferencia o promoción, de estas últimas hablaré a continuación.

PROMOCION Y TRANSFERENCIA

La mayoría de los gerentes parten de la base generalmente válida de que la mayoría de los empleados (pero no todos) desean calificar para mejores puestos en el curso de sus vidas de trabajo.

En consecuencia, una política de promover desde adentro, ayuda a cubrir estas aspiraciones y proporciona a la organización un abasto continuo de recursos humanos mejor calificados. Sin embargo, las promociones no son las únicas decisiones de personal que conciernen a los gerentes y empleados; las transferencias y las suspensiones son también formas en que la cambiante fortuna de una organización se ajusta a sus recursos humanos.

DEFINICIONES:

Consideramos que una promoción, es el avance de un empleado a un puesto mejor; mejor en términos de mayores responsabilidades, mas prestigio "status", mayor habilidad, en especial una paga mayor. Un horario mejor, mejor ubicación o mejores condiciones de trabajo, también pueden caracterizar al "mejor puesto, para el cual un empleado busca la "promoción", para si el puesto no implica mayor habi-

lidad, más responsabilidad y mayor paga, no debe considerarse como una promoción.

El término "ascenso" se refiere a una práctica estrechamente relacionada con la promoción. En realidad --- equivale a un adelanto en status en pequeña escala. El ascenso es el movimiento de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad dentro de la misma unidad ocupacional y con un aumento correspondiente en la paga.

Las promociones y los ascensos deben distinguirse de las TRASFERENCIAS, las cuales son el movimiento de empleados de un puesto a otro en el mismo nivel ocupacional y aproximadamente al mismo nivel de salarios y sueldos. No está implicando ningún aumento apreciable o disminución en los deberes y responsabilidades, aun cuando puede haber un cambio en su naturaleza específica y en las condiciones de trabajo.

LA ANTIGUEDAD Y LA COMPETENCIA EN LAS PROMOCIONES:

La cuestión de política más importante en la promoción es el mérito relativo que se debe atribuir a la antigüedad y la competencia. Existe una gran tendencia en especial los sindicatos, a dar más peso a la antigüedad al ha--

cer promociones, debido a la importancia que dan los trabajadores al tiempo de servicio. Esto presenta dos preguntas básicas. Es necesariamente el empleado con más tiempo de servicio el más competente? Si acumulando antigüedad los empleados califican automáticamente para mejores puestos, ¿Serán motivados los nuevos empleados para mejorar su desempeño?

Las respuestas a estas preguntas, en particular a la segunda, son negativas con tanta frecuencia que la administración debe destacar la competencia sobre la antigüedad en la promoción cuando está siendo considerados más candidatos. Ningún supervisor puede obtener resultados eficaces con la gente si existen barreras para la oportunidad -- de hacer el mejor uso de las capacidades de cada persona. Las promociones deben utilizarse con equidad y capacidad -- por parte de la administración, para colocar en cada puesto a los trabajadores más competentes y productivos de que se disponga. Las promociones deben ser una recompensa para estimular a los empleados que hacen un esfuerzo exitoso para aumentar sus conocimientos o su habilidad y que mantienen un alto nivel de productividad.

Cuando la antigüedad forma la única base para la

promoción se convierte en una camisa de fuerza. Debe tomarse en cuenta la antigüedad, pero solo se convierte en decisiva cuando las calificaciones de dos candidatos a un mejor puesto son sustancialmente iguales.

OTROS ELEMENTOS EN LA POLÍTICA DE PROMOCION.

Existen algunos elementos en una buena política de promoción:

- 1.- Una declaración de las intenciones de la administración de que los puestos mejores y mejor pagados serán cubiertos por promoción desde adentro siempre que sea posible, en vez de contratar gente de fuera de la organización. Si es probable que haya que ir fuera de la organización para llenar puestos específicos, especializados o profesionales, éstos deben ser identificados por anticipado.
- 2.- Estimular a los supervisores para que permitan que los empleados capaces abandonen el departamento o la planta si existen mejores oportunidades en otra parte. Los empleados capaces que son retenidos probablemente estarán inconformes. Un sistema de bolsa de trabajo-

fomenta la movilidad interna.

- 3.- Establecimiento de líneas de progresión -escalones de promoción en la organización. Es conveniente el uso del análisis de puesto para desarrollar una gráfica - que muestre los requisitos básicos del puesto (en competencia, experiencia, educación...) y la forma en -- que cada puesto conduce a otro. Los empleados necesitan saber lo que se espera en los puestos de alta categoría para prepararse para ascensos.
- 4.- PUBLICACION DE VACANTES PARA PROMOCION: De manera -- que los empleados interesados puedan hacer su solici- tud dentro de un periodo especificado, por lo general varios días o una semana. Si es posible, la vacante- debe ser boletinada y el candidato debe ser elegido - antes de que efectivamente ocurra la vacante. Su el- puesto es ocupado temporalmente por un empleado que - luego es ascendido al puesto en forma permanente, es- posible que los otros solicitantes crean que el proce- dimiento del boletinado es una farsa.
- 5.- PROVISIONES PARA ENTRENAMIENTO COMO MEDIO DE PREPARA- CION PARA LA PROMOCION: Entrenamiento especial en el trabajo, escuelas de capacitación, clases nocturnas -

o cursos vocacionales, deben estar disponibles, así como programas especiales de reentrenamiento de los empleados para que califiquen para mejores puestos.

6.- RESPONSABILIDAD DE LA LINEA PARA HACER PROMOCIONES: - Con el asesoramiento y la ayuda del departamento de recursos humanos al llevar a cabo su función de staff. El supervisor debe proponer las promociones, las que deben estar sujetas a la aprobación del inmediato superior en la organización de línea. Este procedimiento sirve como comprobación de la equidad de las promociones y asegura que la política será administrada en forma consistente. En las empresas sindicalizadas, la responsabilidad conjunta de la administración y el sindicato no es prudente ni es procedimiento peratiivo.

7.- Disposiciones para que el empleado o el sindicato impugnen una promoción en particular en la unidad negociadora dentro de los límites de la política de promociones y del contrato sindical.

Debe señalarse también que no todos los empleados desean las promociones, en especial si se les exige que abandonen un grupo de trabajo con el que congenian, o se --

sienten inadecuados al asumir un puesto de mayor responsabilidad. La promoción no debe ser impuesta a los trabajadores que no la desean.

MANEJO DE LA PROMOCIONES

El verdadero manejo de las promociones por los funcionarios de línea ofrece al administrador de recursos humanos una excelente oportunidad para desarrollar la comprensión de los funcionarios de línea y aceptación de la política administrativa. En los contactos con los supervisores, puede destacarse la importancia de la administración de una política hábil.

Es importante la comunicación de las políticas de promoción de la firma. Los empleados esperan ser informados respecto a los escalones de promoción, como se pueden preparar para ascender y que se espera de ellos en los puestos de más categoría. Al seleccionar los candidatos para una promoción, es necesario una revisión cuidadosa de cualquier registro de evaluación del desempeño, tanto objetiva como subjetivo. El individuo, candidato para una promoción no debe ser elegido al azar o sobre la base de algo que sucedió la semana pasada. Los empleados antiguos que han sobrepasado en el proceso de promoción tienen derecho a saber

por anticipado los cambios que les afecten, aunque los resultados sean negativos para ellos. Los empleados incapaces de manejar puestos más especializados y de más responsabilidad no deben ser estimulados falsamente.

Cuando una decisión administrativa sobre promoción es, sin embargo, refutada, las discusiones resultantes con los empleados agraviados (y con los representantes sindicales) ofrecen una oportunidad adicional para lograr un entendimiento. Si la misma administración se ha separado de las políticas establecidas o carece de razones adecuadas para su acción, la conferencia todavía puede ser fructífera si se admiten los errores y se hacen ajustes. Por otra parte, si después de la investigación aparece que la promoción está plenamente justificada las razones pueden ser explicadas más meticulosamente, se pueden mostrar los registros y pueden señalarse las consecuencias de apartarse de una política sólida.

NECESIDAD DE UNA POLITICA DE TRANSFERENCIA.

Al igual que las promociones, las transferencias se usan para colocar a los empleados en puesto en donde puedan obtener más satisfacciones en el trabajo y donde con

tribuyen con sus mejores esfuerzos para la organización. -- El empleado recién contratado que es asignado a un puesto determinado, y se deja ahí a pesar de un deseo expresado de ser transferido a una clase distinta de trabajo o de ser -- ascendido a un puesto mejor, ya que probablemente se encuentra inconforme. Es probable que el sentimiento por encontrarse en un callejón sin salida sea expresado en reducción de la eficiencia en el trabajo, y quizá en quejas informales. Si se dispone de mejores oportunidades para trabajar fuera de la organización, se registran con frecuencia muchas inconformidades en las estadísticas de la rotación laboral.

En consecuencia, toda organización necesita políticas sólidas, tanto de transferencia como de promoción. -- Un administrador de personal debe estar preparado a hacer -- recomendaciones para tales políticas y para ayudar a los gerentes de línea a administrarlas en forma eficaz. Tales -- políticas deben estar reforzadas también por otras características del programa de personal. Es necesario hacer cuidadosamente análisis de puesto para establecer avenidas de transferencia, así como escalones de promoción. Se requieren buenos procedimientos de selección y colocación para impedir un número excesivo de transferencias posteriores.

El entrenamiento sistemático de los empleados y de los supervisores ayudan a preparar a los trabajadores a hacer transferencias exitosas, así como a ser promovidos y a capacitar a los supervisores a administrar las políticas de transferencia y promoción en una forma eficaz.

DISTINTOS TIPOS DE TRANSFERENCIAS

Las transferencias difieren en términos de:

1.- La unidad dentro de la cual tiene lugar cada cambio de personal.

2.- El propósito para el cual se hace cada una de ellas.

La unidad de transferencia puede ser el grupo de trabajo o sección, el departamento, la planta o toda la compañía u organización en donde haya más de una planta o establecimiento.

ELEMENTOS DE LA POLITICA DE TRANSFERENCIAS.

Si se deja al supervisor individual las responsabilidades de las transferencias interdepartamentales, los -

empleados pueden titibear al solicitarlas. Algunos supervi-
sores pueden ser más indulgentes, o pueden recomendar la --
transferencia para librarse de trabajadores no eficientes -
en vez de intentar ayudarlos a mejorar su desempeño en el -
trabajo. Si no existe una política, no hay guías que se---
guir al hacer cualquier tipo de transferencia.

Por lo tanto es necesaria una política de transfe-
rencias sistemática para obtener consistencia en la adminis-
tración.

1.- LAS CIRCUNSTANCIAS BAJO LAS CUALES SE HARA LA ---
TRANSFERENCIA.

Son las operaciones en distintos departamentos --
lo bastante similares para permitir las transfe--
rencias relacionadas con la producción y la de --
reemplazo? Qué otro tipo de transferencias debe-
ría fomentar la organización?

2.- RESPONSABILIDAD PARA INICIAR Y APROBAR LAS TRASFE-
RENCIAS.

Deben tener los supervisores del primer nivel to-
da la responsabilidad, o la decisión debe estar -
sujeta a la revisión del supervisor inmediato o -
del departamento de personal?

- 3.- PUESTOS A LOS CUALES SE HARAN LAS TRANSFERENCIAS. SEGUN LO MOSTRADO POR LA DESCRIPCION Y EL ANALISIS DE PUESTO.

Quando reentrenamiento, en su caso, se requerirá y cuanto tiempo debe darse al transferido para -- mostrar un desempeño satisfactorio en el puesto? -- Que tarifa de salario recibirá durante el periodo de entrenamiento?

- 4.- EL AREA O UNIDAD EN LA QUE TENDRAN LUGAR LAS TRANSFERENCIAS.

Deben darse las transferencias entre los departamentos o plantas, o solo dentro de una subunidad? Cuando los empleados son transferidos. Llevan -- consigo los derechos acumulados de su antigüedad anterior, la retienen por un periodo temporal o -- la pierden del todo.

- 5.- BASES PARA LA TRANSFERENCIA.

Quando dos o más personas desean ser transferidos al mismo puesto o al mismo turno. Deben la antigüedad (tiempo de servicio) ser lo único determinante, suponiendo una capacidad mínima para manejar el puesto? O la habilidad y la competencia -- deben ser el factor decisivo? Que importancia --

si la hay, debe darse al estado civil y a los dependientes?

5.-

LA TARIFA DE PAGO O SALARIO:

La tarifa de pago o salario, que recibirá el --- transferido en su nuevo puesto. Bajo que circunstancias debe aplicarse la tarifa de salarios del puesto anterior o regular (suponiendo que sea mayor), y cuando debe usarse la tasa del nuevo puesto (suponiendo que haya inferior).

El que las transferencias vayan a hacerse sólo -- dentro de los propios departamentos o entre ellos, entre divisiones y plantas, depende primordialmente de la semejanza de las operaciones y de cuánto reentrenamiento sea necesario. Si la unidad de transferencia es demasiado amplia, -- por ejemplo, en las transferencias de reemplazo, serán necesarias demasiadas suplencias de los empleados con menos --- tiempo de servicio, en especial cuando la antigüedad es la única base para la transferencia. Para evitar esto, al --- transferido puede exigírsele la habilidad requerida para hacer el trabajo o para demostrar su competencia adquirida en un corto período de prueba. Al igual que en las promociones, la utilización de los registros del desempeño del empleado y los procedimientos de evaluación será de gran --

ayuda para la administración al hacer esas transferencias.

Si las transferencias interdepartamentales o interplantas se utilizan como medios para mantener a los empleados experimentados en la organización, será necesario adoptar alguna forma de antigüedad que abarque a toda la planta o compañía, de manera que los empleados experimentados no pierdan los derechos acumulados ni posteriormente regresar a sus puestos anteriores.

Por último, en la transferencia de reemplazo o relacionadas con la producción, para impedir las suspensiones o en una transferencia remediativa, para corregir una mala colocación, por lo general el transferido recibe tarifa de paga del nuevo puesto, no del puesto anterior. Lo mismo se aplica a las transferencias de turno, que por lo general, son ambicionadas por los empleados que desean ingresar al turno preferido. Cuando las transferencias se hacen para acomodar la administración, se le debe dar al transferido su antigua paga o la nueva, la que sea mayor.

FUNCION:

ADMISION Y EMPLEO.

SUBFUNCION:

VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO.

Al establecer las cláusulas del contrato de trabajo

jo, tanto el empleado como la organización deben de definir los lineamientos de inicio de las labores con la misma importancia que las condiciones del término de las mismas.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en la organización por diferentes causas, que a continuación se señalan:

JUBILACION:

El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar.

En ese caso, tiene derecho, si cumple con los requisitos legales, a que se le otorgue una pensión por el IMSS o el ISSSTE. Algunas organizaciones tienen, además, planes privados de jubilación.

RENUNCIA:

El trabajador que voluntariamente sale de la organización, tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado durante más de 15 años en la organización de acuerdo a las modalidades del artículo 162 de la Ley Federal del Trabajo; igualmente, tiene derecho a una "constancia escri-

ta relativa a sus servicios" (fracción VIII, Artículo 132 - de la Ley Federal del Trabajo). El abandono de empleo es - una renuncia implícita.

RESCISION DE CONTRATO:

Cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo a la ley (artículo 47) la -- organización puede rescindir, sin responsabilidad, el contrato de trabajo; o bien cuando la empresa comete algún acto que, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, puede ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo (artículo 51); en cuyo caso, la organización estaría obligada a pagarle la indemnización correspondiente.

TERMINACION DE CONTRATO:

Cuando por mutuo acuerdo se firmó contrato por -- tiempo determinado u obra determinada, de acuerdo a las modalidades legales respectivas. Se da por terminada también la relación de trabajo por muerte del trabajador y por estar incapacitado éste físicamente para continuar prestando sus servicios (artículo 53 de Ley Federal del Trabajo). -- Pueden darse también por terminadas las relaciones colectivas del trabajo por muerte del patrón o por su incapacidad física o mental que produzca como consecuencia necesaria, -

inmediata o directa, la terminación de los trabajos; por fuerza mayor o caso fortuito no imputable al patrón; por ser incosteable y notoria la explotación; por agotarse la materia prima objeto de una industria extractiva y por el concurso o la quiebra legalmente declarados (artículo 434 de la Ley Federal del Trabajo).

La segunda función del departamento de recursos humanos, es la de Administración de Salarios, y ésta se divide en:

- Valuación de Puestos.
- Calificación de Méritos.
- Compensación suplementaria.
- Control de Asistencias.

A continuación mencionaré, los objetivos y políticas de cada una:

FUNCION: ADMINISTRACION DE SALARIOS.

OBJETIVO: ..

Lograr que todos los trabajadores, sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada pues-

to.

La administración de salarios deberá basarse en -- los tabuladores estructurales sobre valuaciones de pruebas y los datos resultantes en encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectan a la organización. Teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes a cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

POLITICA:

Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores -- elementos posibles.

S U B F U N C I O N E S .

CALIFICACION DE MERITOS.

OBJETIVO:

Evaluar, mediante los medios más objetivos, la -- actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

POLITICA:

De la calificación de méritos, será de donde se -- derivan premios y ascensos, considerando los resultados ob-

tenidos por cada persona en la relación con los objetivos - de su puesto y departamento.

COMPENSACION SUPLEMENTARIA.

OBJETIVO:

Proveer incentivos monetarios adicionales a los - sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor lo--- gro de los objetivos.

POLITICA:

Las sumas deben otorgarse sobre bases objetivas - / ser proporcionales al esfuerzo realizado.

CONTROL DE ASISTENCIAS.

OBJETIVO:

Establecer horarios de trabajo y periodos de ---- ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos -- tanto para los empleados como para la organización, así co- mo sistemas eficientes que permitan su control.

POLITICA:

Ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

La administración de sueldos y salarios es una - función sumamente importante dentro de la administración de recursos humanos, debido a los efectos que tienen a largo - alcance, dichos efectos recaen tanto en el empleado y su -- desempeño, como en los costos de operación del empleador y - sobre la economía del empleador. Los salarios son importan - tes para el empleado porque constituyen una remuneración, - tanto financiera como psicológica de su trabajo. Debido a - que el salario sirve para determinar su valor relativo den - tro de la organización, así como también indica su estandar de vida en la sociedad. En consecuencia, es esencial que - los salarios de los empleados sean determinados bajo una ba - se objetiva que se les asegure una retribución equitativa y justa.

El salario es la "retribución que debe pagar el - patrón al trabajador por su trabajo" (artículo 28 de la Ley Federal del Trabajador).

El artículo 84 de la misma ley aclara que: "El - salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por -- una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier --- otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador -- por su trabajo"

SUELDO:

La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado - de confianza y su distribución corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal.

SALARIO NOMINAL:

Es la cantidad en dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, entre otros. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día semana... de trabajo o pieza-hucha.

SALARIO REAL:

Es la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume.

SALARIO MINIMO:

De acuerdo con la legislación mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo debe ser suficiente para satis-

Se han creado varios sistemas para determinar el valor relativo del puesto, para propósitos de la adeterminación del salario, incluyendo el de puntos, de comparación - de factores, alineación y gradación.

El sistema de puntos, es el sistema más técnico - y usual, que se emplea para efectos de la valuación de puestos, es muy utilizado en nuestro medio y no es ninguna novedad en las empresas modernas. Es el que ofrece mayores ventajas para la correcta administración de sueldos y salarios. El sistema de puntos, es una base más refinada para formar juicios, que los sistemas de alineación y de gradación, de los cuales hablaré más adelante, por lo tanto, puede dar resultados más valiosos y menos fáciles de alterar.

Este sistema permite que los puestos sean evaluados cuantitativamente sobre la base de los factores o elementos que comprenden las demandas del puesto.

El sistema de puntos, es un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor, denominadas "puntos", a cada una de las características fundamentales de los puestos, a los cuales denominamos "factores". Un "punto" no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición, como puede ser un "peso", un "li-

tro" o un "metro", unidad de medidas para efectos de comparación. Un "factor", como su nombre lo indica, es solo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la-
valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto.

El sistema de puntos, puede considerarse compuesto de tres pasos:

a) Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.

b) Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la dicha comparación.

c) Asignar a cada puesto así valuado "en puntos" el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

El sistema de comparación de factores lo originó Eugene Benge, alrededor del año de 1926, constituyendo una verdadera técnica para la correcta valuación de puestos.

Igual que el sistema de puntos, permite el proceso de evaluación del puesto sobre la base de factor por fa

tor. La diferencias del sistema de puntos, radica, en que las especificaciones de los puestos que se van a evaluar se comparan contra las especificaciones de puestos claves en la organización que sirven como escala para la evaluación del puesto. Así en vez de principiar con una escala establecida del puesto, se debe formular una escala de comparación de factores como parte del proceso de evaluación del puesto. Los factores de destreza, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo son tópicos de los que pueden comprenderse en la escala de comparación de factores. El método de comparación de factores puede llevarse a cabo en tres pasos:

a) Ordenación de los "puestos típicos" en función de diversas características generales denominadas comunmente factores.

b) La asignación de un valor monetario (no siempre de tal índole: puede ser también en "puntos"), a cada uno de los mencionados factores.

c) La combinación ponderada de ambos resultados para establecer un rango entre los puestos valuados.

El método de lineamiento, se trata de un simple procedimiento que, incluso, no puede considerarse precisa-

mente como una técnica especializada, pues se haya primordialmente en el sentido común, con respecto a la importancia que en términos generales suelen concederse a cada puesto. Es un método sencillo, pero para su mejor realización se aconseja que se lleve a cabo en conjunto.

El método de gradación, permite que los puestos sean clasificados y agrupados de acuerdo con una serie de clases o grados de salarios predeterminados.

Este es un método, relativamente sencillo, pero no proporciona los resultados precisos que da el sistema de puntos y el de comparación de factores, ya que el puesto se evalúa como un todo.

FUNCIÓN:	SUBFUNCIÓN:
ADMINISTRACION DE SALARIOS.	CALIFICACION DE MERITOS.

La calificación de méritos es una técnica que nos permite apreciar las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que desempeña su trabajo.

Los méritos que analiza esta técnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: la

realización de un trabajo. Esto hace de un individuo un -- buen trabajador o un trabajador deficiente, independiente -- mente de que él sea, en otras esferas de su vida, una buena persona.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente a la calidad en el desempeño de un puesto, y son las siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, entre otros.

Es de suponer que la calificación de méritos entraña un riesgo de error y subjetividad; sin embargo, estas limitaciones quedan reducidas a un mínimo siguiendo las --- precauciones de que se indicarán y, en todo caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serán seguramente utilizadas para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y de la organización.

Para evitar en cuanto es posible, los inconvenientes de una apareciación subjetiva, la calificación técnica -- de méritos se auxilia de todos los medios que permitan evaluarse separadamente, en un periodo preciso, y con mayor --

objetividad y facilidades posibles, aquellas cualidades del trabajador que influyen en sus labores. Así la calificación de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa. Un obrero puede ser excepcional respecto a alguna cualidad y mediana o hasta deficiente en relación con otras.

La recopilación de estadísticas y datos sobre elementos tales como unidades producidas por un trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, también orienta el juicio de quien califica, y constituye por lo mismo una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en la calificación de méritos.

La calificación de méritos, se considera exclusivamente del tiempo fijo, y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que podemos tener a la larga un panorama de la eficiencia y méritos del trabajador.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente de lo

que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales; sin embargo, el análisis de puestos sirve de norma o estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador. La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de consideración todas las que no cumplen esta condición. Por último, la mencionada técnica busca hacer que ésta sea fácil, y rápida, sin menoscabo del objetivo perseguido, concentrando los problemas técnicos en quien establece el sistema, dando la máxima facilidad a quienes van a aplicarlo.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACION

PARA LA ORGANIZACION:

La calificación de méritos es parte del avalúo del capital humano que, no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los períodos de pruebas, que trabajadores pueden seleccionarse pa

ra que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal; puede incluso servir de fundamento para determinar necesidades -- de entrenamiento.

PARA EL SUPERVISOR:

El supervisor que califica empíricamente a sus -- subordinados tiene sólo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y -- sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos. Como se encuentra en contacto íntimo y permanente con los trabajadores, está expuesto a que, aún sin -- darse cuenta, se desarrolle en él simpatía hacia algunos, -- lo cual entorpecerá su criterio para calificarlos.

La calificación técnica de méritos reduce tales -- peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con -- sus subordinados, ayuda a este a dar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, en las que siempre se pide su parecer; lo ayudará -- además, a juzgar analíticamente a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión.

PARA EL TRABAJADOR:

El trabajador puede corregirse, perfeccionarse y --

prevenir sanciones y quizá despidos. Estimula además, su O esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores.

Cuando tenga que aplicarse al trabajador alguna - sanción (escamoteo de ascensos, de recompensas y premios) - por deficiencia en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la organización, por -- que periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento dentro de la misma.

El trabajador cuyos méritos son calificados, probablemente se esmerará, pues sabe que se le observa y califica que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización tomó interés en su trabajo.

La calificación de méritos ayuda al supervisor -- a distinguir al elemento que realmente trabaja, de aquel -- que lo simula; cosa que sucede frecuentemente tratándose de trabajadores con el salario por día.

POLITICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

Cuando dentro de una empresa pequeña o mediana --

se tiene establecido un programa adecuado y fundamentado sobre bases técnicas, de administración de salarios, resulta conveniente, desde cualquier punto de vista, vincularlo estrechamente con el sistema de calificación de méritos, con el objeto de coadyugar a una motivación adecuada en todo el personal.

Así mismo, en el momento en que se suscite alguna vacante, y si el contrato colectivo de la empresa lo permite, también produce resultados sumamente saludables al utilizar la calificación de méritos para efectos de ascensos en la empresa.

El empleo de esta técnica fundamental del desarrollo del personal propiciará una elevación de la moral entre el mismo, lo cual se traducirá, a largo plazo, en un incremento de la productividad.

Si el sistema que tiene implantado es a base de puntuación, como sucede a menudo, entonces resultará realmente sencillo implantar las políticas necesarias para la buena marcha de la empresa en el área de los recursos humanos. Si las puntuaciones se encuentran sobre una misma escala, dependerá de la dirección de la organización fijar --

los límites para los incrementos porcentuales de salarios - en los plazos estipulados previamente de acuerdo con la política establecida en este aspecto en correlación con la de calificación de méritos.

Resulta conveniente una buena política, para lograr una mayor objetividad, que cada calificación sea revisada cosa que tiene como objetivo exigir mayor cuidado al formularla y remediar sus deficiencias. Los medios más usuales para revisar las calificaciones son los siguientes:

a) Compararla con la de otro trabajador que se considere similar.

b) Comparar un período de calificación con otros trabajadores.

c) Considerar las objeciones hechas por los trabajadores.

La revisión debe ser hecha por un supervisor de mayor categoría de los que calificaron pero, que al menos parcialmente, conozca a los trabajadores evaluados.

CARACTERISTICAS QUE DEBEN CALIFICARSE

Determinar los puntos que deben incluirse en la calificación de méritos, requiere de un estudio detenido -- que considere:

- a) Los fines que persiguen.
- b) Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.
- c) El análisis y evaluación de los puestos de los calificados.

Independientemente del objetivo de que se persigue con la calificación de méritos y en virtud del cual se precisan las características de evaluar, estas varían desde un mínimo de 5 y un máximo de 15, siendo el número óptimo - 7 a 8.

PERIODICIDAD CON LA QUE DEBE REALIZARSE LA CALIFICACION DE MERITOS.

Si una de las finalidades fundamentales de esta técnica es modificar la actitud y motivar a calificadoros y calificados a una superación del trabajo, se aconseja hacerla, en condiciones normales, no menos de 2 ni más de 4 ve-

ces al año.

Esto significa que el calificador no pueda utilizar los registros que mejor le acomoden, para anotar los -- datos que estime importantes durante el periodo que transcurre entre una y otra calificación, a fin de contar con más elementos para consignar su opinión y remediar las deficiencias de calificaciones anteriores.

DIVERSOS METODOS DE CALIFICACION.

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, entre otros, mencionamos los más conocidos en nuestro medio, citando en principio los más sencillos y terminando con los que requieren conocimiento y entrenamiento técnico, así como asesoría y ensayos prácticos.

METODO DE COMPARACION:

Como su nombre lo indica, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

ALINEAMIENTO:

En razón a cada una de las características a eva-

luar, previamente establecidas, se enlista por orden a todos los individuos objeto de calificación; del más útil al menos útil, esto demuestra que es un método sencillo y accesible, pero tiene un gran inconveniente, ya que la valuación se hace por medio de las características cualitativas del individuo. Pudiendo llegar a ocurrir de que varias personas puedan quedar en el mismo nivel, ya que obligadamente se van a tener que jerarquizar en diferentes posiciones.

COMPARACION POR PARES:

Consiste en hacer una lista del personal, también por características, buscando comparar a cada trabajador -- con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quien poseé la característica en cuestión; como consecuencia será mejor aquel que resulte con mayor número de esta relación con sus compañeros. Aunque este método es -- muy sencillo, tiene como principal inconveniente que estamos determinando quienes son los mediocres y no los más sobresalientes, al tiempo que aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada trabajador que se incluye.

La fórmula para encontrar el número de comparaciones es: $N(N-1)$, en donde "N" es el número de cuestiones ---

(trabajadores) a comparar. Debido a lo laborioso de la tarea muchas veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que en características específicas.

DISTRIBUCION FORZOSA:

El gerente que utiliza el sistema de distribución forzosa, ordena a sus subalternos por clases en lugar de -- conceder cierto número de puntos a cada individuo. En un sistema típico: el 10% más alto de los individuos se coloca en la clase más alta, el 20% en la siguiente, 40% en el medio, 20% en la clase siguiente hacia abajo y 10% en la última clase. Generalmente sólo se da una calificación de habilidad global y no una serie de calificaciones para factores separados.

El sistema elimina cualquier peligro de que el gerente se muestre excesivamente complaciente y la posibilidad de que las normas se interpreten en forma distinta por distintos gerentes.

METODOS DE ESCALA:

Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea -

horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado de que dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.

ESCALAS CONTINUAS:

Se denomina de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible.

Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio de evaluación, pero en cambio el afinamiento que representa no refleja la realidad ya que es imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados. (Figura 1.6).

ESCALA DISCONTINUA:

Aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

Este método de calificación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la -

Ejemplo de escala continua :

	Óptimo	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Conocimiento del puesto	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1
Calidad del trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1
Cantidad de trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1
Rapidez en el trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1
Dedicación al trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1

Definiciones

Óptimo: el mejor grado posible en la ejecución del trabajo.

Bueno: sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.

Regular: el rendimiento clásico, a manera de regla, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin tampoco poner en evidencia ninguna aptitud especial.

Malo: comportamiento que deja qué desear, bien en cuanto a capacidad o a buena voluntad.

Pésimo: rendimiento absolutamente negativo, proplamente nulo.

Ejemplo de escala discontinua

Personal administrativo. Calificación correspondiente al (1º), (2º) semestre de 19_____

Nombre _____	Suc., Div. o Depto. _____				Categoría _____
	<i>Inferior</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>Superior</i>	
Conocimiento del trabajo a su cuidado	Solo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	Conoce a medias su puesto; desconoce otras labores relacionadas con él.	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	Conoce perfectamente su trabajo así como todas las demás labores en relación con éste.	
Calidad	Comete errores constantemente no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.	Comete pocos errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo.	Muy buena precisión. No es necesario verificar su trabajo, excepto cuando entran en la rutina.	
Cantidad	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.	Su trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	
Sentido de responsabilidad	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	A veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	No requiere supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	Muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para el Departamento.	
Iniciativa	Raramente tiene sugerencias; con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	Acción adecuada por iniciativa propia.	Propia iniciativa. Ingenioso, resuelve los problemas adecuadamente.	Dinámico. Asume responsabilidades por sí mismas en su trabajo. Resuelve adecuadamente los problemas.	
Disciplina	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarle.	En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales. Muy cuidadoso en su observancia.	
Espíritu de colaboración	Se aísla. No es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina. A veces se convierte en un obstáculo.	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta, aunque con renuencia, a realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda sólo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra perfectamente al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre puede contarse con este(s) empleado(s).	

FIG. 1.7

evaluación que se hace de una característica determinada -- puede influir sobre la calificación de las restantes, por lo que se aconseja calificar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar al siguiente. Otro defecto es el llamado de "tendencia central" que consiste en considerara a todos los calificados como -- normales o promedios, por lo cual se recomienda utilizar -- números impares de grados, para evitar la tendencia de calificar en el centro o punto promedio de la escala, (figura - 1.7).

MÉTODOS DE LISTA DE COMPROBACION:

Con estos se pretende que el supervisor no se cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación -- para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo -- que siente, irremediamente, hacia los trabajadores.

LISTAS CHECABLES PONDERADAS:

Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el supervisor desconoce. (Figura 1.8).

LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA:

A diferencia de las anteriores, estas contienen -

frases agregadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el supervisor tiene que -- señalar, de cada grupo, únicamente las dos frases que consi- dera que describen mejor al calificado. Con ésto, se pre- tende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que- exista hacia los trabajadores, en virtud de que sólo una -- de las expresiones positivas y una de las negativas tienen- un valor determinado y las otras dos restantes carecen de - éste. (figura 1.9).

ANALISIS DE LA EJECUCION DEL TRABAJO:

Este análisis consiste en:

a) El primer paso en este proceso es llegar a un- claro establecimiento de las principales características -- del puesto. Más bien es una descripción formal del mismo, - es un documento extraído por el subordinado después de estu- diar el análisis del puesto aprobado -por la organización-. Define las amplias áreas de su responsabilidad tal como --- realmente operan en la práctica.

b) El jefe y el empleado discuten ampliamente el- escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos es- ten de acuerdo en el resultado adecuado.

LISTA CHECABLE PONDERADA

Figura 1.8

Nombre del empleado:

Periodo a que se refiere la opinión:

Calificado por:

Instrucciones:

A continuación encontrará una lista de frases --- acerca del rendimiento en el trabajo; en el lado derecho de cada una hay un espacio para que usted marque con una cruz--- aquellas que considere puedan aplicarse al trabajador en --- cuestión:

1. Utiliza eficientemente su área de trabajo.
2. Muestra moderado interés en su trabajo.
3. No es muy cuidadoso con su equipo.
4. Trabajo sistemáticamente bueno.
5. Trabaja con ritmo lento, pero estable.
6. Se ausenta con frecuencia de su trabajo.
7. Difícilmente cambia su modo de hacer las cosas.
8. Cambia a otros trabajos sin perder rapidez.

LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA.

Figura 1.9

Marque con una X dos de las afirmaciones. La primera debe ser la que mejor describa al subordinado que se está calificando, y la otra la que menos se asemeja a la conducta o manera de ser del mismo:

- a) Tiene la capacidad para atender situaciones de emergencia.
- b) Generalmente no ofrece buenas ideas.
- c) Se propone metas definidas y por lo común las alcanza.
- d) Cuando siente alguna presión sobre él, se confunde y "no atañe ni desata".

c) Fijan, a partir de esta declaración de responsabilidades, sus metas para un periodo de seis meses. Estas metas son acciones específicas que el trabajador se proporcione llevar a cabo.

d) Al término de seis meses, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas.

e) Se efectúa una entrevista, exámen que hace el superior conjuntamente con el subordinado, de la autoapreciación y culmina con el establecimiento de nuevas metas para los siguientes seis meses.

Este plan cambia el énfasis de la apreciación hacia el autoanálisis y el enfoque del pasado hacia el futuro.

Una vez señalado el método a seguir de acuerdo con lo establecido en los apartados anteriores, deberá realizarse aplicaciones experimentales y de práctica, así como enterar debidamente a los calificadores, lo que permitirá aprovechar al máximo posible el instrumento que se elija, por muy rudimentario que éste sea.

...
sos marginales; es decir, adicionales al salario nominal.

b) Constituyen una ventaja y un valor específico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados pero su principal y más inmediato valor es para el empleado mismo.

c) Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales. Más todavía, no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción, ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el sólo hecho de pertenecer a la organización.

d) Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente por el patrón; por lo menos, este lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.

e) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, -- por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.

CLASIFICACION DE PRESTACIONES.

Entre las muy variadas clasificaciones que se han

hecho sobre las prestaciones se encuentra con mayor frecuencia, la que los agrupa en estas categorías:

- a) En dinero.
- b) En especie.
- c) En facilidades, actividades o servicios.

De la clasificación anterior y de las definiciones anteriores, se desprende que estrictamente no deberían considerarse como prestaciones, servicios o beneficios aquellos que la ley establece de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones; puesto que son derechos y forman parte del salario; sin embargo, en nuestro medio se ha generalizado considerar como prestaciones los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal originando la siguiente clasificación:

I.- PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS LEYES:

- a) Ley Federal del Trabajo.
- b) Ley del Instituto Mexicano de Seguro Social -- (IMSS).
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. (ISSSTE)

d) Reglamento de trabajo de empleados de las Instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

Algunas de las prestaciones otorgadas por la Ley Federal del Trabajo:

- Jornada de trabajo (artículo 61).
- Pago de horas extras (artículo 67).
- Un día de descanso a la semana (artículo 69).
- Vacaciones (artículo 76 al 81).
- Aguinaldo (artículo 87), entre otros.

Para la aplicación de las prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social, las personas que las reciben se dividen en:

Asegurado: Que es el trabajador que paga su cuota correspondiente, y

Beneficiado: cónyuge o concubino(a) del asegurado(a), hijos menores de 16 años, o menores de 25 años si es dían y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios, salvo casos especiales que se indicarán:

- Atención medicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria. (artículo 63, 99 y 101).

- Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgos de trabajo (artículo 63, fracción III), prótesis (artículo 36, fracción I).

- Ayuda de lactancia (artículo 102, fracción II).

- Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años de los trabajadores, entre otros.

Para la aplicación de las prestaciones del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, las personas que las reciben, se dividen en:

TRABAJADOR:

Toda persona que habiendo cumplido los 18 años -- presten sus servicios a las entidades y organismos públicos mencionados, mediante designación legal, siempre que sus --

cargos y sueldos estén consignados en los presupuestos respectivos.

PENSIONISTAS:

Toda persona a quien la Dirección de Pensiones le hubiera reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta Ley y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como a las que les otorgue tal carácter con apoyo en esta misma ley.

FAMILIARES:

Derechohabientes: Aquellas personas a quienes esta ley les conceda tal carácter: esposa o compañera que haya vivido 5 años con el trabajador o pensionista o con la que tuviese hijos; menores de 18 años, y padre y madre del trabajador o pensionista si dependen económicamente de él - (artículo 23, ISSSTE); entre las prestaciones que esta ley ofrece se encuentran:

I. Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad. (Artículo 3, sección I).

II. Seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (artículo 3, sección II).

III. Servicio de reeducación y readaptación de inválidos (artículo 3, sección III).

Las prestaciones que otorga la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares son:

- Despidos (artículo 21).
- Asistencia obstétrica (artículo 23, fracción 1-a a la 6).
- Pago del IMSS (artículo 24).
- Pensión vitalicia de retiro (artículo 26 y 27)
- Préstamos a corto plazo (Artículo 31, fracción a, b, c), entre otros.

II. LAS PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS ORGANIZACIONES:

Las prestaciones que otorgan algunas empresas pequeñas y medianas en forma adicional a las establecidas por la ley, son múltiples y variadas. Su amplitud varía de organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales. Por ésto, y por el hecho de que muchas de ellas para otorgarse, están condicionadas a que se reúnan determinados requisitos no es posible, hacer un análisis detallado de ellas.

De manera tangencial se menciona que las revisiones de contratos colectivos son utilizadas por algunas empresas como un medio de manipulación, en perjuicio de los -

intereses de los trabajadores y de la organización misma, al no satisfacer necesidades reales y al no hacer una valoración adecuada de las repercusiones económicas que estos podrían acarrear; así mismo, se viene observando a últimas fechas que las centrales obreras del país, están pugnando porque los beneficios que se obtienen en las revisiones de contratos colectivos se apliquen a incrementar directamente el salario, más que aumentar las prestaciones existentes.

De manera general las prestaciones y servicios que con mayor frecuencia se localizan en la organización son, (además de las legales), las siguientes:

- a) Préstamos personales.
- b) Anticipo de sueldos.
- c) Anticipos de gratificaciones.
- d) Caja de ahorro.
- e) Ayuda de transporte.
- f) Compensación por salario insuficiente.
- g) Pago de becas.
- h) Pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados.
- i) Más de 15 días de vacaciones pagadas.
- j) Liquidación por retiro voluntario.

- k) Premios por razones diversas.
- l) Dote matrimonial.
- m) Ayuda por nacimiento de un hijo.
- n) Seguro de vida.
- ñ) Pensiones

FUNCION:

SUBFUNCION:

ADMINISTRACION DE
SALARIOS.

CONTROL DE ASISTENCIAS

Una de las tareas asignadas al Departamento de Recursos Humanos, es la de vigilancia y control de las puertas de entrada de los empleados. Para establecer dicho control, es necesario contar con una serie de detalles, que puedan facilitar y hacer más completa la supervisión. Por ejemplo, en empresas con un número mayor a los 50 trabajadores, se recomienda el uso de relojes y dichas horarias. Para las de más de 100, es necesario además un portero, que se encargue de supervisar los marcajes. No obstante, conviene tener siempre presente que el control es un medio y no un fin, ya que el fin es producir bien y al menor costo. Y si para conseguirlo no hace falta extremar las medidas restrictivas, tanto mejor.

La tercera función del Departamento de Recursos Humanos, es la de Relaciones Internas, esta se divide en -- las siguientes subfunciones:

- Comunicación.
- Contratación Colectiva.
- Disciplina.
- Motivación de Personal.
- Desarrollo de Personal.
- Entrenamiento.

Sus objetivos y políticas, de esta función son:

FUNCION: RELACIONES INTERNAS.

OBJETIVO:

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progresar del trabajador, -- sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

S U B F U N C I O N E S :

COMUNICACION:

OBJETIVO:

Promover los sistemas, medios y clima apropiados-

para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

POLITICA:

La información "confidencial" no existe entre la dirección y el personal.

CONTRATACION COLECTIVA.

OBJETIVO:

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

POLITICA:

La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; para ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y es fuerza coordinado en un trabajo común.

DISCIPLINA.

OBJETIVO:

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo ---

efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

POLITICA:

La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo en el último caso a castigos y despidos, con lo dispuesto en el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

MOTIVACION DE PERSONAL.

OBJETIVO:

Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal.

POLITICA:

El trabajo es un medio para lograr la satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicié esto, deberá ser estimulado.

DESARROLLO DE PERSONAL.

OBJETIVO:

Brindar oportunidades para el desarrollo integral

de los trabajadores a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

POLITICA:

Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

ENTRENAMIENTO.

OBJETIVO:

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que se desarrollen todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

POLITICA:

Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

Esta tercera función del departamento de recursos

Aún cuando el principal interés será establecer - y mantener funcionando con eficacia la comunicación formal, el personal gerencial y de supervisión encontrará que la -- comunicación informal que se mantiene entre los miembros de la organización requiere su atención y comprensión si de--- sean ser dirigentes eficaces.

Los gerentes y supervisores deben de prestar mu-- cha atención a la comunicación entre sus empleados, para en-- tender mejor las actitudes de los empleados hacia sus pue-- tos y las relaciones entre aquéllos, estarán en mejor posi-- ción de suprimir las barreras para la comunicación. Sin - embargo, hay que reconocer, que gran parte de la efectiv-- dad del trabajador, dependerá de la calidad de comunicación que éste establezca con su superior, con sus compañeros y - con los demás. Entonces, básicamente, la comunicación es - responsabilidad de todo individuo en la organización.

El entendimiento de la comunicación en una organi-- zación requiere el reconocimiento del hecho de que existen-- varios medios y formas de comunicación. Estas formas pue-- den variar desde la transmisión de la información a un solo individuo, hasta los sistemas más complejos que mantienen - unidos a los miembros de la organización y que proporcionan

los medios por los cuales se relacionan una con otra las -- partes de la organización y con otras organizaciones.

Sin embargo, la comunicación efectiva depende --- principalmente de crear entendimiento entre los individuos, es por eso, que se debe de entender y conocer el proceso de la comunicación.

El proceso de la comunicación, consiste de los pa sos mediante los cuales una idea o un concepto pasa desde - su concepción por una persona (transmisor) hasta que es --- puesto en acción por otra persona (receptor). A través de la comprensión de estos pasos y de eliminar ciertas barre- ras se puede lograr una comunicación efectiva.

El primer paso es la ideación por el transmisor.- Esto se refiere al contenido de lo que se quiere decir en - el mensaje que desea transmitir.

En el siguiente paso -la codificación- el transmi sor organiza sus ideas en una serie de símbolos diseñados - para comunicarse con los receptores deseados. El tercer pa so es la transmisión del mensaje codificado por los canales- seleccionados en la estructura organizacional. Es en el --

cuarto paso en donde el receptor entra en el proceso. El quinto paso es decodificar, como por ejemplo, cambiar las palabras a ideas. Por último, el receptor actúa o responde.

Para lograr que este proceso funcione, el gerente debe aprender a transmitir mejor, ocupándose de las palabras, las ideas y los sentimientos que realmente envía a la otra persona. Al mismo tiempo, tiene que encargarse de recibir, de cómo él percibe las reacciones y las afirmaciones del otro.

FUNCION:	SUBFUNCION:
RELACIONES INTERNAS.	CONTRATACION COLECTIVA.

La Ley Federal de Trabajo define como contrato colectivo en su capítulo III, de la siguiente manera:

Artículo 386.- Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o varias empresas o establecimientos.

Es necesario, para una adecuada administración de recursos humanos, tener en cuenta que los sindicatos, por -

medio de la contratación colectiva, van a condicionar a dicha administración en una forma importante y trascendente.

Cuando un sindicato es reconocido y certificado - como agente de negociación para sus empleados, una compañía puede tener que usar el tiempo, que dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo, discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato; en muchas ocasiones tiene que llevar registros adicionales y mas precisos de personal, con objeto de apoyar a la - compañía durante las negociaciones de contrato o la resolución de quejas. También la compañía tiene que poner mayor énfasis en el cumplimiento de las políticas y reglamentos - de trabajo, debido a que los sindicatos están prestos a descubrir cualquier inconsistencia o injusticia.

Todo contrato colectivo puede establecer la organización de comisiones mixtas para llevar a cabo diversas funciones sociales y económicas. No tiene la categoría de contrato aquel documento que omita determinación de salarios siempre se debe de buscar las condiciones laborales -- que favorezcan al trabajador.

comportamiento del trabajador sean los necesarios para que los objetivos de la organización puedan alcanzarse.

Sin embargo, a pesar de estos programas, es probable que se presenten ciertos problemas que requieran alguna forma de acción correctiva, por ejemplo: por medio de castigos o despidos. Esta acción, se deberá aplicar solo como último recurso, éste debe ser justo y consistente, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, y de acuerdo a lo dispuesto en el contrato colectivo y reglamento interior de trabajo.

Por otra parte, se debe de tratar de mantener e impulsar la disciplina en una manera positiva; es decir, mediante estímulos y premios, y así tratar de mantener la armonía entre los empleados.

FUNCION:	SUBFUNCION:
RELACIONES INTERNAS.	MOTIVACION DE PERSONAL.

El desempeño en el trabajo depende no sólo de las habilidades de los empleados sino también de su motivación, esta puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo.

En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

El diagrama que sigue muestra la secuencia de --- eventos que forman el proceso motivacional:

NECESIDAD	CONDUCTA DIRIGIDA	INCENTIVO	TENSION
(TENSION)	AL OBJETIVO	(OBJETIVO)	REDUCIDA
		LOGRADO	

Este diagrama tiene como propósito el mostrar las relaciones entre las varias partes del proceso de la motivación y para entender lo que ocurre cuando las necesidades -- son frustradas o bloqueadas.

Existen varias teorías sobre la naturaleza de las necesidades humanas, cada una de las cuales nos ayudan al conocimiento de la motivación humana. Mediante el entendimiento de las necesidades es posible determinar los incentivos que deben usarse, es por esa razón que el supervisor --

debe estar alerta cuando se presente alguna necesidad entre sus empleados, para saber que tipo de incentivo utilizar, - ya que un tipo de incentivo puede ser útil para un individuo o grupo en un momento dado puede ser menos conveniente en otros.

Para crear un clima motivacional adecuado, es necesario, que la gerencia tome medidas positivas para crear un ambiente de trabajo que reduzca las causas de frustración y minimice las situaciones de conflicto que invariablemente se desarrollan dentro de una organización.

La satisfacción en el trabajo, es considerada de vital importancia dentro del proceso motivacional.

FUNCIÓN:	SUBFUNCIÓN:
RELACIONES INTERNAS.	DESARROLLO DE PERSONA Y ENTRENAMIENTO.

Dentro de las organizaciones, tanto el desarrollo de personal como el entrenamiento, están estrechamente ligados; sin uno no se da el otro y viceversa.

Las organizaciones tienen el factor humano, que es su recurso más valioso; sin embargo, las diferencias en

tre los individuos que las integran así como por el cambio-característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de tal manera la necesidad de entrenamiento con una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización de el elemento humano: el supervisor.

Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso; cierto que todos los días se está entrenando al dar una orden, una instrucción, entre otros; sin embargo, el entrenamiento para lograr eficacia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

DEFINICION DE ENTRENAMIENTO:

Hombre genérico. Entrenarse, significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar

su labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

En las organizaciones, representa una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Se les conoce también como desviaciones. -- Así pues, el análisis de necesidades es conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras.

Dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

Primero: la capacitación, que es, la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Hasta ahora, las empresas pequeñas o medianas se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho-

proceso puede entenderse como la maduración integral del -- ser humano.

Segundo: el "adiestramiento", es de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda -- clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capa citación previa.

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues sig nifica "adquirir destreza"; esta destreza, casi siempre se adquiere mediante una práctica más o menos prolongada de -- trabajos de carácter muscular y motriz.

Tercero: además de la "capacitación teórica" y -- del "adiestramiento práctico", que proporcionan respectiva mente "ideas" y "hábitos", es necesaria la "formación", que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o emplea do, pero sobre todo en el jefe, "hábitos morales, sociales, de trabajo", que no pueden darse en la mera capacitación -- o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables -- para que el trabajador se aleal, sereno, ordenado y decidi do.

Las tres funciones que comprende el entrenamiento

se requieren para todos los puestos y para el desarrollo -- del personal; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero "adiestramiento", conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la "capacitación" y la "formación".

La cuarta y última función del Departamento de Recursos Humanos, es la de los Servicios que se prestan al personal, esta se divide en:

- Actividades Recreativas.
- Seguridad.
- Protección y Vigilancia.

FUNCION: SERVICIOS AL PERSONA.

OBJETIVO:

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

POLITICA:

Coordinar, publicar y difundir los derechos y prestaciones sociales y económicas que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales para que sus beneficios lleguen a igual oportunidad a todos los trabajadores.

S U B F U N C I O N E S :

ACTIVIDADES RECREATIVAS:

OBJETIVO:

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los-

trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su es-
parcimiento.

POLITICA:

La iniciativa en este sentido corresponde a todo-
el personal; así, se estará cumpliendo con las disposiciones
legales respectivas.

SEGURIDAD.

OBJETIVO:

Desarrollar y mantener instalaciones y procedi-
mientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades-
profesionales.

POLITICA:

Dar oportunidad para la difusión de medidas de hi
giene y seguridad, extensivas al hogar y a la comunidad. -
Cumplir con lo dispuesto.

PROTECCION Y VIGILANCIA.

OBJETIVO:

Tener adecuados métodos y precauciones para salva-
guardar a la organización, a su personal y sus pertenencias

de robo, fuego y riesgos similares.

POLITICA:

Nunca desconfiar de la dignidad humana, registrando a los obreros al salir del establecimiento.

Hay que contar con el equipo contra robo e incendio en buenas condiciones siempre.

Toda buena administración y conducción de personal, tenderá a crear en la empresa un clima de trabajo positivo. Esto no se puede llevar a cabo si no se establece -- un buen programa de servicios al personal.

El jefe de personal puede poner a contribución -- sus esfuerzos para establecer dicho programa. El jefe de personal, puede pedir la colaboración de los trabajadores - y de la empresa, para que éstos aporten sus ideas y así lograr conocer las necesidades de cada uno de ellos, logrando un programa de servicios al personal efectivo.

FUNCION:

SERVICIOS AL PERSONAL.

SUBFUNCION:

ACTIVIDADES RECREATIVAS.

En la actualidad, en la mayoría de los países es-

tá extendida la práctica de proporcionar medios para entre- tener el ocio de los trabajadores, poniendo a su disposición, instalaciones y actividades diversas, para que puedan em- plear su tiempo libre haciendo uso de ellas.

Para nuestro país la escasa dimensión de las em- presas, hace que solo unas pocas puedan contar con las ins- talaciones necesarias para que sus empleados puedan inver- cir su tiempo libre, en actividades productivas. Sin em- bargo, en la mayoría de las empresas de nuestro país hacen- lo posible por proporcionar algún recreo a sus trabajadores, alguna actividad que les permita sobre toda la vida en com- mún fuera del ambiente y de las horas de trabajo.

FUNCION:	SUBFUNCION:
SERVICIO AL PERSONAL.	SEGURIDAD.

En los últimos años se han alcanzado bastantes -- progresos para hacer el trabajo más seguro, tanto por el da ño que infligen como el costo que representan, los acciden- tes de trabajo son una de las materias sobre las que se de- be incidir con más fuerza en la preocupación de los directi- vos, especialmente sobre los directivos industriales.

El director o jefe de recursos humanos suele te--

ner encomendado su departamento de control y prevención de accidentes. El jefe de recursos humanos es auxiliado en esta labor, por los técnicos necesarios, que por lo regular - sin aquellos que forman el comité de prevención, impulsando las acciones de seguridad y controlando los resultados que se vaya produciendo.

No obstante de ser una función compartida, no se debe de restar importancia, ya que es una función con grandes responsabilidades y a la que haya que prestar la atención necesaria.

Primeramente, para el éxito de los programas de seguridad es necesario, que quienes lo elaboren estén convencidos de su importancia, para que su propio convencimiento les permita convencer a los demás.

CONCLUSIONS

CONCLUSION

Se ha visto la necesidad de realizar el presente -- estudio por el escaso conocimiento que se tiene de las fun-- ciones básicas del departamento de recursos humanos y de la importancia que estas tienen en el éxito de toda empresa, -- ya que muchas empresas no cuentan con la estructura necesa-- ria y sus objetivos no están muy bien definidos.

Tomando en cuenta que el desarrollo de la empresa pequeña y mediana es creciente y recalando la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos para el mejor funcionamiento de la empresa; ya que cada vez es mayor la necesidad de contar con personas mejor preparadas para ocupar puestos a todos los niveles, es de suponerse que la falta de conocimientos sobre las funciones básicas del departamento de recursos humanos, viene a crear un grave problema que no debe de tomarse a la ligera, sino atacarse, a mi juicio, y debido a lo anterior, propongo las siguientes conclusiones:

1) La utilidad que puede obtenerse de este seminario de investigación, es aplicable tanto a la empresa pequeña y mediana, como a las empresas en general.

2) La necesidad de un departamento de recursos humanos en la pequeña empresa es en muchas ocasiones injustificable, ya que se cuenta con muy poco personal y al establecer un departamento de recursos humanos bien estructurado representa un costo muy alto para la empresa; aunque no cuente con un departamento específico para el manejo de personal, es muy importante que la pequeña empresa en nuestro país, cuente por lo menos con una persona que conozca a fondo el sistema del departamento de recursos humanos, para así obtener los beneficios de un personal más eficiente y mejor planeado.

3) Las necesidades específicas de cada situación, marcarán la importancia y utilidad que se le va a dar a cada una de las funciones de recursos humanos.

4) Cabe mencionar que la crisis económica que vive actualmente nuestro país, podría afectar a las empresas en general, ya que no cuentan con el apoyo económico suficiente para establecer un departamento de recursos humanos bien estructurado, es por ello que este seminario de investigación demuestra en que forma se podría utilizar los recursos humanos para el éxito de las empresas.

5) Es de hacer notar que la inversión humana im-

plica la aplicación del estudio, resaltaré, manifestándoseese el óptimo rendimiento de los trabajadores en sus puestos, y en el mejoramiento de los métodos y procedimientos, acarreado con ello la eliminación de tiempos improductivos, cargas de trabajo excesivos, remuneraciones inadecuadas, métodos y procedimientos obsoletos, sistemas de comunicación inadecuados, falta de motivación, el desconocimiento de que sus empleos tiene la empresa y la indiferencia, por parte de la gerencia del desarrollo intelectual del empleado.

6) Existe la confianza por mi parte, de que la aplicación de este seminario de investigación puede servir de base o apoyo para las personas que forman el todo empresarial, a conocer un poco más a fondo la razón por la cual desempeña un trabajo determinado, durante la mayor parte -- del día, cuales son sus alcances, cuales deben de ser sus metas, cual es su potencial, como desarrollarlos y, en definitiva, tomar conciencia de lo que se hace, como se hace y por que dentro de una empresa.

7) Se detecta que, para concentrar lo antes mencionado, se requiere de profesionales especializados en cada una de las técnicas involucradas en la Administración Moderna.

De acuerdo a este requerimiento el Licenciado en Administración, es el profesional que cuenta con grandes -- posibilidades de satisfacer esta necesidad vital; no por -- ello se descarta la posibilidad de que otro tipo de profesión pueda involucrarse en el desarrollo del departamento -- de recursos humanos, solo que debe de contar con la capacidad y conocimiento sobre cada una de las funciones desempeñadas en el departamento de recursos humanos.

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

BIBLIOGRAFIA

- * ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Autor: Fernando Arias Galicia.
Editorial: Trillas, México 1982.

- * ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Autor: Paul Pigors, Charles A. Meyers
Editorial: C.E.C.S.A. México 1985.

- * ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Autor: Herbert Chruden, Arthur W. Sherman.
Editorial: C.E.C.S.A México 1985.

- * DIRECCION DE PERSONAL, ORGANIZAR Y TECNICAS.
Autor: M. Peña Bastán.
Editorial: Hispano Europea España 1977.

- * ADMINISTRACION DE PERSONAL (PRIMERA PARTE).
Autor: Agustín Reyes Ponce.
Editorial: Limusa, México 1979.

- * ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Autor: BorackOSmith.
Editorial: C.E.C.S.A.

- * PERSONAL: PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION
 Autor: George Strauss, Leonard R. Sayles.
 Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, México 1985.
- * PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
 Autor: Issac Guzmán Valdivia.
 Editorial: Limusa, México 1984.
- * PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
 Autor: George R. Terry.
 Editorial: C.E.C.S.A, México 1978.
- * ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.
 Autor: William B. Werther, Keith Davis.
 Editorial: Mc Graw-Hill, México 1987.
- * LEY FEDERAL DEL TRABAJO, 1986.

PIE DE PAGINA

- 1) FERNANDEZ ARENA, J.F. Introducción a la administración. México, UNAM, 1971.
- 2) ARIAS GALICIA, F. Administración de Recursos -- Humanos, México, editorial Trillas, 1982.