

2ej^o 160-A



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE HELADOS.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

Mendoza Hernández Adriana Guadalupe

Murillo Rodríguez Martha

Ruiz Montoya Leticia

Zamora González Leticia

Director de Seminario: Lic. Guadalupe Torres Solís



MEXICO, D. F.

1985.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<i>Página</i>
INTRODUCCION	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	2
HIPOTESIS	2
DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	3

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Definición	4
1.2 Evolución	8
1.3 Principales funciones	23

CAPITULO 2

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 La Planeación	74
2.2 Naturaleza del elemento Humano	112
2.2.1 El Ser Humano	114
2.2.2 Factores que influyen en la interacción humana	118
2.2.3 El hombre y la organización	126

2.3	Planación de Recursos Humanos	
2.3.1	Importancia	134
2.3.2	Objetivos	137
2.3.3	Funciones	139
2.3.4	Proceso	142
2.3.5	Principios	154

CAPITULO 3

LA GRAN EMPRESA

3.1	Generalidades	156
3.2	Objetivos	159
3.3	Características	161
3.4	Clasificación	163

CAPITULO 4

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1	Determinación del universo	182
4.2	Determinación del tamaño de la muestra	183
4.3	Determinación de la técnica de investigación y del instrumento para recopilar la información	186
4.4	Elaboración y aplicación del cuestionario piloto	186
4.5	Elaboración y aplicación del cuestionario definitivo	188

	<i>Página</i>
4.6 Observaciones al trabajo de campo	212
4.7 Tabulación de datos	212
4.8 Análisis y presentación de resultados	213
CONCLUSIONES	249
RECOMENDACIONES	252
ANEXOS	255
BIBLIOGRAFIA	304

INTRODUCCION

La presente investigación nace de la inquietud de observar que en algunas organizaciones, independientemente de la complejidad y el giro de estas, se le ha dado una mayor importancia a las funciones de producción, ventas y finanzas, relegándose a un segundo término la función de personal. Y como consecuencia perdiéndose de vista que el ser humano es el motor que da vida a los demás recursos. Si aunado a ello, se considera que este pasa por lo menos una tercera parte de su tiempo entregado al trabajo, tiempo durante el cual no puede renunciar a su personalidad, sentimientos e intereses, la necesidad de que a esta función se le de mayor importancia, se vuelve cada vez más apremiante.

De lo anteriormente mencionado, se deriva el que se haya elegido para el presente estudio una empresa considerada grande (aplicando el criterio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social al respecto) y que asimismo se seleccionara el Departamento de Relaciones Industriales para llevarlo a cabo.

El análisis del Departamento de Relaciones Industriales se realiza en base a lo que nos señala principalmente la Planeación de Recursos Humanos, buscando darle un enfoque -- más amplio a esta función, ya que ha sido concebida como el medio a través del cual se puede obtener el empleado correcto en el puesto correcto, o como aquella que nos determina -- los futuros requerimientos de personal, olvidándose un tanto que se deriva de la planeación general y que por lo tanto todas las funciones que integran a la Administración de Recursos Humanos deben de ser previstas con el objeto de superar deficiencias, evitar carencias de sistemas y/o procedimientos congruentes con cada organización y en general procurar la buena marcha de dicha administración.

El estudio se inicia haciendo referencia a puntos básicos del mismo, tales como el planteamiento del problema, -- los objetivos que se pretenden cubrir, así como la hipótesis y su delimitación.

Posteriormente se encuentra la parte teórica de la -- investigación, la cual principia con la Administración de Recursos Humanos en el Capítulo 1 y en el que se trata de dar un breve panorama de la misma, partiendo desde su definición, haciendo referencia a la evolución que tuvo a través del -- tiempo y mencionando finalmente a las principales funciones -- que la constituyen.

El Capítulo 2 enfoca el tema principal de la investi

gación, tratándose de conjuntar en él a los dos elementos - que lo conforman, es decir mencionando por un lado a la planeación general de la cual se deriva y por otro algunos aspectos relativos al ser humano como son su naturaleza, los factores que influyen en su conducta y su comportamiento en la organización y finalizando de manera específica con la planeación de recursos humanos.

En el Capítulo 3 se trata de dar algunas generalidades de la empresa grande tales como; objetivos que persigue, sus características y la forma en que se clasifican.

En el Capítulo 4 se integran todos los aspectos referentes a la investigación de campo, como la determinación del universo, la obtención del tamaño de la muestra entrevistada, la técnica de investigación utilizada, la tabulación de los datos obtenidos y los resultados a los que se llega en la misma.

Se finaliza la investigación con las conclusiones y las recomendaciones sugeridas en base a éstas, anexando aportaciones personales que pudieran servir de guía o base para futuros estudios que se realicen al respecto en la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la Planeación se realiza tomando en cuenta los recursos técnicos, materiales y financieros con que cuenta la organización, sin ser considerado dentro de ella el elemento humano, a pesar de que podría calificarse como definitivo para el mejor aprovechamiento de los recursos restantes.

Se ha perdido de vista, que el ser humano posee conocimientos, habilidades, experiencias y potencialidades que al ser bien canalizadas, pueden brindar un beneficio tanto para la persona, en el desarrollo de sus capacidades; como para la organización en los aspectos de productividad y eficiencia.

La empresa objeto de estudio no realiza dentro de su Administración de Relaciones Industriales, la Planeación del elemento humano, lo que trae como consecuencia que algunas de las funciones consideradas como básicas en dicha Administración (análisis de puestos, valuación de puestos y evaluación del desempeño, entre otras), no se lleven a cabo y asimismo que se carezca de documentos considerados de importan-

cia para el funcionamiento del departamento e inherentes a todas las personas que constituyen la organización.

Lo anterior se traduce en la falta de sistemas y procedimientos congruentes con las características de la organización, teniéndose que adoptar patrones de actuación de empresas similares en el mercado, creándose así una serie de irregularidades en la Administración de Relaciones Industriales.

OBJETIVOS

1. Detectar si en la empresa objeto de estudio, se lleva a cabo la Planeación de Recursos Humanos y determinar la situación que existe al respecto en el Departamento de Relaciones Industriales.

2. Dar sugerencias para solucionar los problemas o deficiencias que se encuentren en el Departamento de Relaciones Industriales, fundamentalmente en base a lo que señala la Planeación de Recursos Humanos.

HIPOTESIS

En la medida en que se lleve a cabo de manera integral la Planeación de Recursos Humanos, se podrán superar las deficiencias en la Administración de Relaciones Indus-

triales y lograr una mejor coordinación de funciones.

DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

La empresa objeto de estudio es una empresa grande, de acuerdo al criterio establecido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (más de 100 trabajadores), es líder en el mercado del helado en nuestro país y su planta principal se ubica dentro del Distrito Federal.

Es importante aclarar, que por convenir así a los intereses de la organización, el Gerente de Relaciones Industriales pidió que se omitiera la verdadera razón social de ésta, motivo por el cual se cita en toda la investigación como la empresa "X", S.A. de C.V.

C A P I T U L O 1

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Hoy en día, cada vez son más importantes las relaciones laborales en las organizaciones, ya que con el tiempo se han vuelto cada vez más complejas. En una época el trabajo suponía una relación directa entre el individuo y los medios de satisfacer sus necesidades, ahora la mayoría de los trabajadores realizan tareas especializadas y bien específicas. -
Aunado a ello, cabe señalarse que ha ido en aumento la tendencia que busca que los empleados no solo hagan un trabajo bien hecho, sino que al mismo tiempo, obtengan satisfacciones de él. Lo anterior ha dado lugar al surgimiento de la -
Administración de Recursos Humanos, como respuesta a los cambios, transformaciones y nuevas exigencias que han nacido en este renglón a través del tiempo y a que ésta vaya tomando -
un papel más relevante dentro de la Administración general; pues no debemos olvidar que la esencia de ésta es el logro -

de resultados efectivos con personas.

Entre algunas de las características más importantes de la Administración de Recursos Humanos, destacan las siguientes (1):

a) Penetra a todos los niveles de Administración dentro de la organización, ya que todo miembro del grupo administrativo, desde la cumbre hasta abajo debe ser un "administrador de personal efectivo", pues el logro de resultados óptimos dependerá de los esfuerzos cooperativos de los subordinados.

b) Es inherente a todos los tipos de Administración Funcional, como la Administración de la Producción, la Administración Financiera y la Administración de Ventas.

c) Se aplica en todo tipo de organizaciones, sean éstas públicas, privadas, no lucrativas o dedicadas a cualesquiera de las actividades económicas (primarias, secundarias y terciarias) y en general en todo tipo de organización que requiera de un esfuerzo humano cooperativo y dirigido.

Podemos decir que la necesidad de administrar las relaciones laborales, nace principalmente de las siguientes fuentes (2):

(1) Pigors Paul, Administración de Personal un Punto de Vista y un Método, p. 38.

(2) French, Wendell L., Administración de Personal, pp. 29-32.

- La escasez del esfuerzo humano. La escasez de recursos humanos no radica en la cantidad de éstos, sino en la dificultad que significa encontrar personas preparadas con la experiencia necesaria para realizar tareas difíciles y que asimismo, sean capaces de aceptar responsabilidades.

- Los valores inherentes a cada ser humano. La actividad humana en las organizaciones es reflejo de valores internos, propios de cada persona y que determinan el carácter y la conducta del individuo.

- La dificultad en el manejo de los recursos humanos. Es más difícil el manejo de los recursos humanos, que el manejo de los recursos técnicos y materiales, ya que existe una gran variación en la calidad del trabajo humano, pues no está sujeto a medidas precisas y a predicciones como lo están los recursos restantes. Cuanto más alta es la calidad del trabajo humano y cuanto más adiestramiento y experiencia se requieren, tanto más difíciles y complejos se tornan los problemas administrativos que le son afines.

- La competencia entre organizaciones es más intensa. En la actualidad la competencia en el mundo de los negocios es más fuerte, debido a entre otras causas, a los avances tecnológicos y a que cada organización procura contar con el personal más preparado; lo cual trae consigo, que los objetivos organizacionales sean cada vez más ambiciosos.

- La innovación tecnológica está en constante avance.

Esto significa que en muchas organizaciones ocurrirán cambios rápidos, es decir, muchos empleos, procedimientos y estructuras organizacionales se pueden volver y se volverán obsoletas de la noche a la mañana, lo que provocará grandes demandas en la Administración de Recursos Humanos.

- Existe más interés acerca de la calidad de la vida de trabajo en general. Ahora los empleados desean tener más voz en asuntos que pertenecen a sus vidas de trabajo y quieren utilizar y desarrollar sus capacidades, lo que origina que se tenga que prestar una mayor atención a las necesidades y al desarrollo humano, así como a las clases de climas de trabajo prevalecientes en cada organización.

En base a lo mencionado se citan dos definiciones de Administración de Recursos Humanos o Administración de Personal, que vienen a reafirmar lo expuesto:

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 (3).

La administración de personal es la organización y trato de los individuos en el trabajo de manera que obtengan la mayor realización posible en sus habilidades intrínsecas, obteniendo así la máxima eficiencia para sí mismos y para su grupo y por lo tanto, dando a la empresa de la cual son parte, su ventaja determinante en la competencia contra otras empresas y sus resultados óptimos (4).

(3) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, p. 27.

(4) Pigors Paul, ob. cit., p. 44.

1.2. EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos tiene sus raíces profundamente enclavadas en el pasado, pues ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas que se organizan para el logro de objetivos comunes. Los individuos que eran responsables de dirigir y las organizaciones, incluso hace cientos de años, brindaron de una u otra forma cierto tipo de dirección, entrenamiento, motivación, etc., aunque esto no hubiese sido necesariamente lo más adecuado. Sin embargo con el paso del tiempo se han experimentado mejoras en el desempeño de estos procesos, muchas de ellas como resultado de presiones específicas o como respuesta a necesidades creadas por crisis económicas, militares, o bien sociales.

Los primeros avances que se relacionan directamente con la Administración de Recursos Humanos contemporánea, se dieron durante la Edad Media.

En esta época surgieron relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones actuales. El crecimiento de las ciudades y de los pueblos trajo también un mayor auge económico, el cual exigía una nueva demanda de productos y servicios, lo que originó también el desempleo, pues se presentaba con ello, una nueva opción para aquellos que deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal.

Podemos decir que siempre han persistido los esfuerzos para administrar a los individuos de una organización y que los problemas al respecto siempre se han dado y manifestado de muy diversas maneras. Sin embargo, consideramos que estos se agudizaron en la época de la Revolución Industrial, ya que los adelantos que trajo consigo, originaron la multiplicación de miles de trabajadores. Anterior a ella el patrón tenía la oportunidad de entablar una relación más estrecha con sus trabajadores, pero bajo las nuevas circunstancias llegó el momento en que sólo le era posible conocerlos de manera casual, sin estar enterado de sus ambiciones, intereses, problemas, etc., estos se convirtieron para el patrón en un grupo de obreros cuyo trabajo había que comprar, lo que contribuyó a que surgieran diversas actitudes con respecto al trabajo, al sentirse tratados de manera impersonal.

Otro de los problemas que surgieron en aquella época

en el área de recursos humanos fue la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos, lo que originó que el trabajador de fábricas perdiera seguridad en sí mismo, debido a que podía ser reemplazado fácilmente por otros individuos que podían ser entrenados para la ejecución del mismo trabajo.

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, la Revolución Industrial representó el principio de muchos problemas que actualmente prevalecen, porque si bien significó un proceso en la resolución de problemas - relativos a cómo organizar, coordinar, controlar y motivar - las actividades de un gran número de personas trabajando en una área específica, se requeriría aún la realización de investigaciones que contemplaran los conocimientos y los métodos de Administración de Recursos Humanos existentes hoy en día.

Para principios de este siglo, la elevación de los costos indirectos y de mano de obra, obligaron a la Gerencia a dedicar un mayor esfuerzo, con el objeto de incrementar la eficiencia en el proceso productivo, mediante el mejoramiento de los métodos de trabajo y la creación de normas a través de las cuales pudiera juzgarse la eficiencia del empleado.

Estos esfuerzos condujeron al movimiento de la Administración Científica durante los primeros años de este si-

glo, lo cual tuvo un impacto definitivo sobre la Administración de Recursos Humanos. Fue durante esta época cuando se hizo uso de nuevos instrumentos para medir y motivar la productividad del trabajador.

Frederick W. Taylor es considerado el padre de la Administración Científica, pues fue él quien consideró que el trabajo podía ser analizado y estudiado sistemáticamente, - utilizando el mismo método científico seguido por los investigadores en el laboratorio.

En cuanto a las contribuciones de Taylor a la Administración de Recursos Humanos, cabe señalarse que a pesar - de haber dado un mayor énfasis a los estándares de trabajo y al mejoramiento de los métodos y sistemas, buscó mejorar la situación económica del obrero y además ayudó a la Gerencia a reconocer que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos debido a fallas en su asignación a un - trabajo y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportuni- dad de ejercer al máximo sus habilidades, en detrimento de ellos mismos y de la organización en que trabajan.

La evolución de la Administración de Recursos Humanos fue ayudada también por las aportaciones de la psicología industrial en áreas tales como, entrenamiento al personal, pruebas de empleo, evaluación del desempeño y motivación al personal, entre otras.

Es así como la Administración de Recursos Humanos em

pezó a ser tomada en cuenta como campo de especialización y complemento de las otras tres funciones fundamentales de la empresa; producción, ventas y finanzas.

El proceso de evolución se diferenciò de manera importante de un país a otro, debiendo señalarse que los lugares que registraron una evolución más original de la función fueron: Francia, Gran Bretaña, Estados Unidos, Italia y México.

A continuación se hace referencia al surgimiento de la Administración de Recursos Humanos en los países mencionados (5):

Francia

Un elemento importante en el surgimiento de la Administración de Recursos Humanos en este país fue el sindicalismo, que condicionó en su desarrollo el pensamiento del empresario frente al elemento humano del trabajo.

En el año de 1791 la Ley de Chapelier suprimió todas las formas asociativas de la clase trabajadora y confirmó el derecho que tenía cada empresario de fijar los horarios de trabajo que considerara más oportunos, y el deber que por su parte, tenían los empleados de respetar estas di-

(5) Testa Gianluigi, Organización y Dirección de Personal, pp. 26-34.

posiciones. Desde entonces dió principio una lucha secular entre ambas partes, la cual concluye en 1884 al dictarse la Ley que reconoce la libertad sindical, existiendo en ese momento en París 200 sindicatos con 50,000 miembros.

Asimismo el Taylorismo tuvo una gran influencia en Francia, ya que al preocuparse por la aplicación de principios científicos a los métodos de trabajo para aumentar la productividad, fueron introducidos elementos técnicos que empezaron a destacar la función de personal.

Posteriormente con las aportaciones de Elton Mayo se le dió al problema del hombre una nueva dimensión en el trabajo surgiendo de esta manera las relaciones humanas y colocando la influencia del grupo de trabajo en la organización en primer plano.

Gran Bretaña

El desarrollo de los sindicatos en este país se produjo antes que en Francia, centrando su atención principalmente en la necesidad de aplicar los organismos asistenciales. Sin embargo es hasta 1935, cuando debido a los serios problemas laborales ocasionados por los periodos de crisis y depresión que muchas empresas empiezan a pensar en órganos especializados en el área de personal. A pesar de esto, las condiciones ambientales de ese momento no eran propicias para un buen desarrollo pues no existía ninguna ley restricti-

va para los empresarios en cuanto al trato que debían dar a sus empleados.

La "Dirección de Obreros", así denominada, solo atraía a aquellos empresarios interesados en mantener una situación de mano de obra segura y estable, llegando a considerarse en muchas empresas como base para una buena dirección.

Estados Unidos

Es de suma importancia el desarrollo que tuvo la Administración de Recursos Humanos en este país, pues es precisamente en él donde tiene su origen.

El período más importante de crecimiento en la industria comprendió el final de la Guerra de Secesión y los primeros años del siglo XX. Durante este lapso fue tomando forma la especialización de cada una de las áreas de trabajo en la empresa, sin embargo, las áreas delimitadas en ese entonces eran únicamente producción, ventas y finanzas sin haber ningún indicio de que el principio de especialización se extendiese al personal.

Antes de 1900, las relaciones con el personal eran dirigidas por el mismo empresario y funciones como la selección de personal, adiestramiento, retribución, supervisión, etc., eran llevadas a cabo por el jefe.

Más tarde surge el "empleado de personal", término que se utilizó, para designar a la persona encargada de se-

leccionar la mano de obra necesaria para la operación de la empresa, aunque existían en ese entonces algunas oficinas de "admisión", éstas no se ocupaban plenamente de las relaciones con el personal.

En Estados Unidos existieron dos corrientes de pensamiento sobre la organización de la empresa; la "Dirección Científica" y la de "Seguridad Social" siendo esta última la que presentaba cierta analogía con la Administración de Recursos Humanos Moderna, pues trataba de mejorar el nivel de vida de la sociedad y en especial el de las clases menos pudientes. Se dió principio con la creación de algunos centros recreativos, para posteriormente pasar al financiamiento de casas, instalación de servicios médicos, sanitarios, etc. La responsabilidad de estos centros fue descargada sobre un órgano especializado que vino a constituir el embrión de la actual Administración de Recursos Humanos.

Con estos órganos nace la figura del secretario social que representaba el punto de contacto entre la dirección de la empresa y el personal de la misma, sin estar definida aún la preparación que deberían reunir y los dotes necesarios para emprender tal carrera.

Es en 1902 cuando la National Cash Register Company poseía una oficina de empleo cuyos fines eran resolver las quejas del personal, ocuparse de cuestiones disciplinarias, de aspectos relacionados con las retribuciones, condiciones

higiénicas y de trabajo, ingresos del personal, despidos, programas de formación para empleados y jefes, etc.. En este mismo año se definen de manera específica las tareas de la Administración de Recursos Humanos quedando encuadradas dentro de ella el reclutamiento, la selección, la administración de pagos, el adiestramiento, la orientación y las quejas.

Asimismo de 1910 a 1920 empieza a generarse la idea de colocar "el hombre adecuado en el puesto adecuado" llevándose a cabo un estudio de métodos, selección y aplicación de todas las técnicas que permitieran conocer mejor al hombre y sus aptitudes. En 1914 la Primera Guerra Mundial repercutió de manera inmediata en el personal de las organizaciones, reduciéndose la mano de obra y aumentando el índice de ausentismo, para evitar la propagación de este fenómeno se reforzó la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones que ya existía y se creó en donde hacía falta.

Italia

De una u otra forma los mismos factores que influyeron en la Administración de Recursos Humanos en los países anteriores, actuaron sobre el caso de Italia.

A continuación haremos referencia a las diferentes fases en que se ha dividido esta evolución de acuerdo con el pensamiento de Carlo Actis-Grosso en su libro "L'evoluzione della direzione del personale."

- Fase empírica. En este período no existía ningún órgano encargado del personal, ya que la oficina de personal tenía como función únicamente la contabilidad de las nóminas.

- Fase paternalista. En ésta se multiplicaron y se acentuaron las "óddivas voluntarias", con el fin de contrarrestar los problemas sociales existentes en ese momento.

- Fase político-social. En ésta época tuvo un gran desarrollo la legislación social y laboral, originándose la multiplicación de normas de observancia obligatoria.

- Fase legal. Fue aquella en que los órganos de personal se ocupaban únicamente del estudio y aplicación de las normas.

- Fase postbélica. En ésta fase la Administración de Recursos Humanos empieza a delimitar sus funciones, pero de manera distinta a las que se conocen actualmente.

- Fase de las relaciones humanas. Se dió como consecuencia de la revalorización del factor humano en las empresas y se caracterizó por un fuerte deseo de colaboración entre empresarios y personal.

- Fase de productividad. Este período se basó en la filosofía de la eficiencia y en la aplicación de técnicas avanzadas de gestión de personal.

México

En nuestro país, el elemento que influyó de manera determinante en el surgimiento de la Administración de Recursos Humanos, fue el cambio que experimentaron las relaciones obrero-patronales de una etapa a otra del devenir histórico.

En la época prehispánica, el pueblo Nahuatl concibió al trabajo como algo valioso, y que daba categoría a -- quien lo realizaba. Fue en la época Colonial, cuando se importaron los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud en su totalidad, surgiendo un explotador dueño de vidas y de haciendas que consideraba al indígena como un animal. Esta situación originó que en 1542 fueran promulgadas las "nuevas leyes sobre libertad y buen trato de los indios", siendo estas el resultado de las gestiones hechas por los misioneros en defensa de ellos. Las nuevas leyes establecieron disposiciones, tales como:

Pago de salarios justos, una jornada diaria de trabajo de ocho horas; prohibieron que los indígenas fueran vendidos o se les impusieran trabajos penosos, contrarios a la salud; establecieron pena de muerte para el que llevase indígenas contra su voluntad a la pesca de perlas, etc., sin embargo estas leyes no se respetaron y los indígenas siguieron -- siendo objeto de abusos e injusticias (6).

(6) Vasconcelos José, Breve Historia de México, p. 183.

Bajo estas circunstancias, a fines del siglo XVIII, se empezó a gestar el movimiento emancipador que desembocaría en la Constitución de Apatzingán, promulgada el 22 de octubre de 1814, en la cual se exaltan la libertad y los derechos del hombre.

En la época de la Reforma (1854) las principales actividades en la economía del país fueron la agricultura, la minería y las artesanías, existiendo asimismo una incipiente industria.

Durante el Porfiriato (1884-1911), el Presidente se puso al servicio del capitalismo extranjero, lo que ocasionó que México fuera despojado de sus tierras, de sus aguas, del petróleo y de sus minas. Parte de la zona petrolera fue entregada a la Standard Oil, lo que trajo como consecuencia que todo el petróleo del país pasara a manos de ingleses y de norteamericanos; en el caso de las tierras, estas fueron otorgadas a títulos de baldíos y terrenos nacionales a las compañías extranjeras que habían venido a establecerse a nuestro país.

La situación prevaleciente en esos momentos y la mala administración contribuyeron a que la clase trabajadora empezara a emigrar a Estados Unidos en busca de mejores perspectivas, ya que en México la situación laboral era totalmente desfavorable para ella, quedando a merced de toda clase

de injusticias por parte de la clase patronal (7).

Sin embargo, los obreros lucharon por mejorar su situación dando origen a las huelgas de Cananea y Río Blanco - en el año de 1906.

En mayo de 1911 Porfirio Díaz renuncia a la Presidencia y quedó como Presidente provisional Francisco I. Madero, que en el Plan de San Luis estableció la restauración de las libertades públicas, el derecho de asociación de los obreros y la protección al trabajador, además de la destrucción de los latifundios, fomentando así la pequeña propiedad y la restitución de las tierras ocupadas por las compañías extranjeras, entre otras garantías (8).

El 5 de febrero de 1917 se promulgó en Querétaro la Constitución que vino a marcar una importante pauta en la legislación laboral mexicana, ya que su Artículo 123 tuvo como génesis el proteger, dignificar y reivindicar a todos los -- trabajadores del país. El Artículo 123 Constitucional sintetizó la doctrina social de la Revolución, consagrando tres -- principios básicos; el derecho individual al trabajo; el derecho para las mujeres y los menores y el derecho a la asistencia social.

Podemos señalar como algunas de las disposiciones -

(7) ibid., pp. 408-414.

(8) ibid., p. 428.

contenidas en el Artículo 123 Constitucional las siguientes:

Una jornada máxima de trabajo de ocho horas; el derecho de huelga y de paro forzoso; la libertad sindical de los trabajadores y de los patrones; la institución de tribunales de conciliación y arbitraje competentes para disminuir las controversias laborales; la estipulación de contratos colectivos, la nulidad de cualquier cláusula contractual lesiva para los trabajadores; la aprobación por parte de las autoridades competentes mexicanas de todos los contratos suscritos entre trabajadores mexicanos y patrones extranjeros; la planificación del ambiente de trabajo, salubre e higiénico, -- etc. (9).

Posteriormente, 1938 marcó importantes cambios en -- nuestro país, Lázaro Cárdenas le dio un poderoso impulso a -- la reforma agraria y llevó a cabo la expropiación petrolera, teniendo la producción petrolera una influencia decisiva en la industrialización mexicana.

En 1939 en uno de los postulados del segundo plan -- sexenal, se recalcó que el gobierno debería buscar el fortalecimiento de las organizaciones de trabajadores, pues se -- les consideraba como las únicas capaces de llevar adelante -- el proceso revolucionario.

(9) Riccio Francisco, La Revolución Mexicana, p. 121 en González Serrano Raymundo, La Influencia del Movimiento Revolucionario de 1910 en el Congreso Constituyente de 1917, p. 5. [tesis].

En 1940 la producción industrial que había sido insignificante hasta ese momento, adquirió un vigor inusitado, gracias a la Segunda Guerra Mundial. Las exportaciones pasaron de 177 millones en 1940 a 394 millones en 1946, las importaciones de 123 millones en 1940 a 543 millones en 1946.

Los productos textiles que representaban menos del 1% de las exportaciones en 1939, ascienden al 20% en 1945. Las exportaciones de alimentos manufacturados, bebidas, tabacos y sustancias químicas, también insignificantes en 1939, representaron el 8% en 1945 (10).

La creciente industrialización creó más fuentes de trabajo y amplió los mercados, lo que originó que las organizaciones se volvieran cada vez más complejas, poniéndose de manifiesto la necesidad de ocupar en mayor grado al elemento humano, lo que trajo consigo que se tuviesen que administrar de manera más formal y sistemática las actividades inherentes al elemento humano dentro de las organizaciones, dándose origen a la Administración de Recursos Humanos.

(10) Guillén Arturo, Planificación Económica a la Mexicana, pp. 60-64.

1.3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Diversos autores, de una u otra manera, coinciden al mencionar las funciones que se llevan a cabo en la Administración de Recursos Humanos dentro de las organizaciones. In dependientemente del giro, capital o magnitud de las mismas, dichas funciones podrian englobarse dentro de las siguientes:

1.3.1 EMPLEO

1.3.1.1 Reclutamiento

1.3.1.2 Selección

1.3.1.3 Contratación

1.3.1.4 Inducción

1.3.2 MOTIVACION

1.3.2.1 Teoría de Maslow

1.3.2.2 Teoría de Herzberg

1.3.2.3 Teoría de Mc Clelland

1.3.3 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1.3.3.1 *Definición*

1.3.3.2 *Objetivos*

1.3.3.3 *Aspectos generales*

1.3.3.4 *Comisiones Mixtas de Capacitación y
Adiestramiento*

1.3.3.5 *Formación de la Comisión Mixta*

1.3.3.6 *Planes y programas de Capacitación
y Adiestramiento.*

1.3.3.7 *Obligaciones de los trabajadores.*

1.3.4 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**1.3.5 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**

1.3.5.1 *Análisis de Puestos*

1.3.5.2 *Valuación de Puestos*

1.3.5.3 *Nómina*

1.3.5.4 *Calificación de Méritos*

1.3.6 RELACIONES LABORALES

1.3.1 EL EMPLEO

A través de esta función se busca que todos los puestos de una organización sean cubiertos por las personas capaces de desempeñarlos eficientemente, para lo cual se requie-re que tanto el reclutamiento, como la selección y la induc-ción se lleven a cabo detenidamente, lo cual nos conducirá a la adecuación idónea de los hombres a las funciones y por lo tanto a un eficiente desempeño de las mismas dentro del puesto a que fueron asignados.

1.3.1.1 Reclutamiento

Por medio del proceso de reclutamiento, la empresa - va a buscar candidatos para ocupar un puesto determinado dentro de ella; la obtención de dichos candidatos se hará por - medio de las fuentes de reclutamiento, pudiendo ser estas de dos tipos: internas, cuando se recurra al sindicato, al in-ventario de recursos humanos, al personal recomendado o a la puerta de la calle; y las llamadas externas, cuando se trata de bolsas de trabajo, anuncios en escuelas y universidades, - agencias de empleo o bien de otros medios.

1.3.1.2 Selección

La selección es el proceso durante el cual se va a realizar un minucioso análisis de las habilidades de todos y cada uno de los solicitantes, con la finalidad de decidir sobre bases firmes y objetivas, quienes son los más aptos para desempeñar eficientemente un puesto y al mismo tiempo quienes tienen mayores posibilidades de desarrollo en el futuro.

La secuencia de etapas y/o técnicas más usuales que coadyuvan a lograr el principio de "El hombre adecuado para el puesto adecuado", es la siguiente:

1. Hoja de solicitud o solicitud de empleo.

Por medio de esta se obtiene información fundamental sobre datos personales tales como: documentación, estado de salud, hábitos familiares, escolaridad, empleo actual y anteriores y referencias personales, entre otros muchos datos -- que solicita cada empresa.

2. Entrevista.

Esta es una valiosa herramienta que tiene como finalidad complementar, comprobar y aclarar todos los datos obtenidos en la solicitud de empleo.

3. Exámenes

Para poder verificar de algún modo las características, cualidades y capacidades de los candidatos que pretenden ocupar un puesto dentro de la empresa, es necesario someterlos a una serie de pruebas, que de acuerdo con el criterio del profesor Agustín Reyes Ponce, pueden ser:

a) Pruebas de Aptitud. - Entre este tipo de pruebas existen las de inteligencia, como son los tests y la de complementar figuras; de imaginación; de memoria; de atención; de percepción y de habilidad manual.

Los resultados que se obtengan de dichas pruebas nos van a ayudar a conocer que candidatos son los más aptos para ocupar un puesto determinado.

b) Pruebas Prácticas. - Las pruebas prácticas van a estar enfocadas a la capacidad, es decir, por medio de ellas el candidato va a demostrar sus habilidades en mecanografía, dibujo, contabilidad, mecánica, etc., por citar algunos ejemplos.

c) Pruebas de Temperamento-Personalidad. Por medio de este tipo de pruebas se hace una exploración psicológica del candidato, podemos mencionar entre ellas a la prueba de Roscharchd, a la conocida como el inventario de personalidad de Benreuter y a la de T.A.T. de Murray.

La aplicación de estas pruebas resulta difícil y no son tan confiables para determinar que candidatos son los --

más aptos para ocupar un puesto en la empresa, por lo que se recomienda que sólo sean aplicadas por un psicotécnico para asegurar su validez.

4. Investigaciones.

Una etapa más dentro de la selección, es la de realizar una serie de investigaciones que tengan por objeto comprobar si la información que el solicitante ha proporcionado de sí mismo es verdadera. Estas investigaciones pueden ser:

a) De antecedentes penales: - Esta investigación nos va a revelar si el solicitante tiene o no antecedentes penales que pudieran ser considerados como un inconveniente para aceptarlo en la organización.

b) De antecedentes de trabajo. - Por medio de esta investigación vamos a conocer y a comprobar las habilidades y capacidades laborales que el solicitante ha desarrollado en trabajos anteriores, es decir la experiencia que puede tener en un momento determinado; así como las causas que motivaron su separación de los mismos.

Por lo anterior se recomienda que esta investigación se realice de manera personal y no solamente por teléfono.

c) De cartas de recomendación. - Para que dichas cartas tengan validez, es necesario investigar a través de la persona que las expidió, el mayor número de datos posibles -

sobre el solicitante.

d) De domicilio y familia del solicitante. - A este tipo de investigación también se le conoce como "Encuesta económica social o socio-económica"; esta es realizada por una trabajadora social y consiste en asistir al domicilio del solicitante para entrevistarlo a él, a su familia y amigos, con el objeto de apreciar el ambiente social en el que se desenvuelve el candidato.

5. Exámen Médico.

Es importante mencionar que este tipo de exámen se debe realizar al final de las etapas de la selección y solamente deben someterse a él, las personas que tengan mayores probabilidades de ser aceptadas, en virtud de que resulta demasiado costoso para la empresa, pues debe de ser lo más completo posible, incluyendo desde un chequeo físico e historial clínico hasta pruebas completas de laboratorio.

1.3.1.3 Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación del candidato y el puesto que ha de ocupar, se procede a la contratación, ya sea de manera individual o colectiva.

1.3.1.4 Inducción.

Es el proceso mediante el cual se integra al nuevo -trabajador a la empresa, proporcionándole información tanto de la empresa en general, como del área y puesto que ocupará dentro de la misma. Así tenemos que existen dos tipos de inducción:

a) Inducción general a la empresa.

Durante esta se informa al trabajador sobre políticas, historia, organización, funciones de la empresa, reglas de disciplina y sobre algunos beneficios que tendrá derecho a disfrutar.

b) Inducción a su departamento o sección.

En esta se le da al nuevo trabajador una explicación completa y detallada de todas y cada una de las funciones y responsabilidades que le corresponden y se le presenta a su jefe inmediato superior y a sus compañeros de trabajo.

1.3.2 MOTIVACION

Definiremos a la motivación como el motor de todo -- ser humano que lo induce a tomar determinada conducta, e ir dirigida a satisfacer sus propias necesidades.

Podemos decir que la conducta humana es provocada -- por un factor ó móvil llamado motivación, entendiendo por Ésta, al conjunto de factores que son capaces de provocar, man tener y dirigir nuestra conducta para lograr un objetivo de- terminado, dichos factores pueden ir desde los de tipo bioló- gico, hasta los sociales y culturales, entre otros.

Consideramos conveniente señalar tres importantes -- teorías que nos hablan de la motivación y que son:

1.3.2.1 Teoría de Maslow

Abraham Maslow (1954) nos habla de una escala de ne- cesidades que el hombre por naturaleza busca satisfacer, y - que de acuerdo a la prioridad con que lo hace, son las si -- guientes:

- Necesidades Fisiológicas.- Son aquellas indispensa bles para la conservación de la vida como respirar, dormir, - alimentarse, etc.

- Necesidades de Seguridad.- El hombre necesita sen- tir seguridad en el futuro en aspectos tales como, el abaste cimiento de satisfactores para él y su familia (necesidades fisiológicas), el respeto y la estimulación, entre otros.

- Necesidades Sociales.- El ser humano requiere vi-- vir dentro de una comunidad, necesita sentir que pertenece a un grupo y que es aceptado dentro del mismo.

- Necesidades de Estima. - Además de que el ser humano precisa pertenecer a un grupo y sentirse estimado dentro del mismo, también necesita destacar y contar con cierto -- prestigio ó status en el mismo.

- Necesidades de Autorrealización. Asimismo el hombre requiere expresar sus conocimientos e ideas, trascender a través de su obra, de su creación y al lograrlo está satisfaciendo su necesidad de autorrealización.

Por último es importante señalar que para clasificar de esta manera a las necesidades se han tomado en cuenta las generalidades, que la satisfacción de ellas no se distingue claramente, sino que pueden mezclarse y confundirse ofreciendo formas de satisfacción muy complejas y que el concepto básico que Abraham Maslow establece en su teoría, es la jerarquización de las mismas, en la cual las necesidades superiores no motivan hasta que las anteriores han alcanzado un adecuado nivel de satisfacción (11).

1.3.2.2 Teoría de Herzberg

La teoría "Dual" de Herzberg (1965), señala que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como

(11) Arias Galicia Fernando, ob. cit., pp. 70-71.

iniciativa, responsabilidad, etc., al estar presentes causan satisfacción al hombre, pero su ausencia no produce insatisfacción y que por otra parte, los factores extrínsecos al puesto, como limpieza, simpatía por parte de los compañeros, etc., al estar ausentes causan insatisfacción, pero al ser humano el contar con un medio físico o social adecuados no le causa, satisfacción.

Concluye que es un error pensar que la satisfacción tiene como extremo opuesto la insatisfacción, y por ello señala la necesidad de medir a cada una en las escalas diferentes; de ahí que se le denomine teoría "Dual" (12).

1.3.2.3 Teoría de Mc Clelland

Mc Clelland en su teoría (1962), nos menciona que las personas están motivadas principalmente por tres factores; el de realización o logro, el de afiliación y el de poder.

Las personas motivadas por el factor de realización, desean lograr cosas, se plantean metas y objetivos que persiguen hasta alcanzarlos. Los que están motivados por la afiliación, le dan prioridad al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y aquellos que están motivados por el

(12) ibid., pp. 72-73.

poder, tratan de influir sobre los demás (13).

1.3.3. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Debido a que el elemento humano es determinante para que una empresa logre sus objetivos, es importante que los empresarios se preocupen por proporcionar a los trabajadores, cursos de capacitación y/o adiestramiento, para que al mismo tiempo que logren sus objetivos como organización permitan a éstos cumplir con sus objetivos personales.

El fundamento legal de este derecho para los trabajadores y obligación para los empresarios, se tiene plasmado en el Artículo 123 Fracc. XIII del apartado A de la Constitución, mismo que establece:

Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación (14).

La Ley Federal del Trabajo, por su parte establece la forma como los trabajadores harán valer sus derechos a la

(13) ibid., p. 75.

(14) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pp. 104-105.

capacitación y el adiestramiento, en su Artículo 153-A del -
Título Cuarto, Capítulo III-Bis; de la siguiente manera:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (15).

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en el Artículo antes mencionado, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Subsecretaría de la Dirección General de Capacitación y Productividad, cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como aprobar y disponer que se hagan las modificaciones pertinentes, e incluso rechazar en un momento dado, los planes y programas que en Esta materia hayan formulado los patrones, de común acuerdo con sus trabajadores a fin de dar cumplimiento a las obligaciones que señala dicha ley.

1.3.3.1 Definición

Para hablar sobre la capacitación y el adiestramien-

(15) Ley Federal del Trabajo, p. 56.

to, primero es necesario señalar que estos conceptos forman parte del entrenamiento, es decir, de la preparación que se da a una persona para que realice un esfuerzo físico y/o moral, que le permita desarrollar satisfactoriamente una labor determinada. Así tenemos que por definición:

a) La Capacitación:

Consiste en la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, administrativo y científico, - cuyo fin es preparar al trabajador para desempeñar eficientemente las funciones que le corresponden a su puesto.

b) El Adiestramiento:

Persigue desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con la finalidad de incrementar la eficiencia de su actuación dentro de su puesto de trabajo.

Ambos tipos de entrenamiento es aconsejable que se den, precisamente en el momento en que haya una manifestación de deficiencia por parte de los trabajadores en el desarrollo de las funciones que éstos tienen a su cargo.

1.3.3.2 Objetivos

La capacitación y el adiestramiento contribuirán a - que toda empresa logre los siguientes objetivos:

a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la implantación de nueva tecnología en la empresa.

b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación;

c) Prevenir riesgos de trabajo;

d) Incrementar la productividad; y,

e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

1.3.3.3 Aspectos Generales

a) Lugar y horario para impartir la capacitación y el adiestramiento.

Para que los patrones puedan cumplir con las obligaciones que en esta materia señala la Ley Federal del Trabajo y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pueden convenir con sus trabajadores en que la capacitación y/o adiestramiento sea impartido dentro o fuera del centro de trabajo o en forma mixta; ya sea por conducto de personal de la empresa o por personas externas, como pueden ser:

- Instructores especialmente contratados;
- Instituciones;
- Escuelas u organismos especializados, o bien;
- Por adhesión a los sistemas generales que se esta-

blezcan y registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Cualquier persona ó institución que sea la encargada de impartir la capacitación y/o adiestramiento deberá estar registrada y autorizada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La capacitación y el adiestramiento deberán ser impartidos a los trabajadores durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que por la naturaleza de los servicios, el patrón y el trabajador convengan en que puedan impartirse de otra manera.

b) Alternativas que tiene un patrón para capacitar ó adiestrar a sus trabajadores.

Entre las alternativas que tiene el patrón para brindar la capacitación y/o adiestramiento están las siguientes:

- La formulación de programas específicos elaborados por la empresa, tomando como instructor al trabajador con la mayor experiencia (instructor interno habilitado), ó contratando los servicios de instituciones ó instructores independientes.

- Adherirse a los sistemas generales registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Optar por un sistema combinado, es decir, en algunas áreas puede ser por programas específicos y en otras por sistemas generales.

c) Procedimiento a seguir para cumplir con lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en esta materia.

El procedimiento que debe seguir todo patrón para cumplir con lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y/o adiestramiento es el siguiente:

- Constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

- Formular e implantar los planes y programas de capacitación y adiestramiento de acuerdo con las necesidades que se presenten.

- Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales.

1.3.3.4 Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

De acuerdo con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en los incisos A, J, N, O, Q Fracc. VI y R de su Artículo 153 y el 539 Fracc. III, incisos a y e; compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación, así como aprobar y disponer que se hagan las modificaciones pertinentes, o en su defecto rechazar los planes y programas que hayan formado los patrones de común - -

acuerdo con los trabajadores, a fin de cumplir con las obligaciones que señala el Artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo.

1.3.3.5 Formación de la Comisión Mixta.

Debido a que en nuestro país existe un gran número de empresas que están constituidas por un número menor de 20 trabajadores, se ha manifestado la necesidad de simplificar los requisitos y formatos para la integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Esta necesidad condujo al establecimiento de un formato único que integra el informe sobre la constitución de la Comisión Mixta y la presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, con lo que se facilitan los trámites de autorización y registro que en esta materia deben llevar a cabo los patrones ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Con base en lo anterior y para agilizar, como ya se mencionó, la presentación del informe que se refiere a la constitución de la Comisión Mixta y a la presentación de los planes y programas de la misma, a través de un formato único, las empresas que tengan hasta 19 trabajadores podrán utilizar la forma DC-U (ver anexo).

El manejo de esta forma se ajustará a los siguientes

lineamientos:

a) Se llevará por triplicado usando invariablemente caracteres conocidos como tinta.

b) Se presentará ante la Dirección General a su cargo ó por conducto de la Delegación Federal del Trabajo.

En el caso de que las empresas cuenten con 20 ó más trabajadores, las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el Diario Oficial del 10 de agosto de 1984:

- Un representante de los trabajadores y otro del patrón cuando en la empresa existan hasta 20 empleados.

- Tres representantes de los trabajadores y tres del patrón cuando existan entre 21 y 100 empleados.

- Cinco representantes de los trabajadores y cinco del patrón cuando la empresa esté constituida por más de 100 empleados.

1.3.3.6 Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Para la formación e implantación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, se deben atender - las necesidades detectadas según la actividad ó posición del trabajador dentro de la empresa.

Ahora bien, para llevar a cabo lo anterior, es conveniente que se tenga el conocimiento preciso de lo que es un plan de capacitación y adiestramiento:

Se llama plan de capacitación y adiestramiento al conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama industrial o actividad económica (16).

De acuerdo con el Artículo 153 inciso Q de la Ley Federal del Trabajo, los planes y programas deben cumplir con una serie de requisitos para su formulación e implantación, los cuales son:

- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual, se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- Especificar el nombre y número de registro de las entidades instructoras ante la Secretaría del Trabajo y Pre-

(16) Diario Oficial de la Federación, viernes 6 de agosto de 1984, p. 13.

visión Social; y,

- Aquellos otros registros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que sean publicados en el Diario Oficial de la Federación.

Estos planes y programas de capacitación y adiestramiento se deberán presentar, como ya se mencionó, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de que las empresas no se rijan por contrato colectivo de trabajo, deberán someterlos ante dicha secretaría dentro de los primeros sesenta días de los años impares. En ambos casos se harán de común acuerdo con los trabajadores los planes que se hayan decidido implantar.

1.3.3.7 Obligaciones de los Trabajadores

Una vez que hemos tratado las obligaciones que tienen los patrones para con los trabajadores, en materia de la capacitación y el adiestramiento, es necesario hablar sobre aquellas que tienen los trabajadores al respecto, mismas que de acuerdo con las disposiciones que señala la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153 inciso H, son las siguientes:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.

- Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación y adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.

- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos.

Todos los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y/o adiestramiento, tendrán el derecho de recibir de la entidad instructora, las constancias de habilidades laborales autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.

1.3.4 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

En toda la empresa, independientemente de su giro y magnitud, se deben establecer medidas de Seguridad e Higiene para el óptimo funcionamiento de su personal, ya que por un lado se reducirán los índices de accidentes y enfermedades de trabajo que se puedan presentar, y por otro lado, la empresa estará cumpliendo con las disposiciones que desde el punto de vista humano, económico y social se establecen en materia de seguridad e higiene industrial. Sobre estos términos consideramos conveniente hacer el siguiente análisis:

a) *Higiene en el Trabajo:*

La higiene industrial es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud (17).

Es conveniente mencionar que para lograr que la higiene industrial exista, es necesario conocer al agente causante del problema, así como sus propiedades físicas y químicas, así como los efectos que sobre el organismo humano pueden provocar.

Por otro lado, existen una serie de factores en el medio ambiente, que de una u otra manera pueden afectar o ejercer una acción negativa sobre la salud de los trabajadores, mismos que pueden ser:

- Factores Químicos. - Son aquellas materias cuya naturaleza es química y que con su manejo o transformación son capaces de desprender partículas, ya sea en forma sólida, líquida o gaseosa.

- Factores Físicos. - Son aquellos en los que el ambiente normal cambia y rompe el equilibrio entre el organismo y su medio; como la iluminación, el calor, el ruido, etc.

- Factores Biológicos. - Estos tienen como origen la

(17) Arias Galicia Fernando, ob. cit., p. 356.

fijación dentro ó fuera del organismo, ó la impregnación del mismo por parásitos ó toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad.

- Factores de Fuerza de Trabajo. - Son todos aquellos que tienden a modificar el estado de reposo ó de movimiento del cuerpo, en forma total o parcial.

- Factores Psicológicos. - Son aquellos factores de cambio que provocan la inadaptación del trabajador al medio en el cual realiza sus actividades.

b) La Enfermedad:

Dentro de este renglón, podemos distinguir dos términos; la enfermedad como tal y la enfermedad profesional en el trabajo, así tenemos que:

La enfermedad la podemos conceptualizar como la alteración de la salud por un agente biológico ó por algún factor físico, químico ó ambiental que actúa lentamente, pero de manera continua y/o repetida (18).

Por su parte la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 475, nos dice que:

La enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga su origen ó motivo en el trabajo ó en el medio en que el trabajador se vea --

(18) ibid., p. 358.

obligado a prestar sus servicios (19).

La enfermedad de trabajo puede originarse debido a la presencia de cuatro factores, que son:

- El tiempo de exposición del trabajador a un agente nocivo.

- El grado de concentración del agente.

- La resistencia ó propensión del trabajador a contraer la enfermedad.

- El uso que haga el trabajador del equipo de trabajo para su protección.

De acuerdo con las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 509, sobre la prevención de los riesgos de trabajo, en todas las empresas deben integrarse las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha de inicio de operaciones ó de inmediato en las empresas en las que no existan. Estas comisiones deberán integrarse por uno, dos ó cinco representantes por parte de los trabajadores y por parte de la organización, por cada veinte, cien ó más de cien trabajadores, respectivamente. Todos éstos representantes deberán poseer los conocimientos técnicos indispensables sobre los riesgos, sus causas, sus efectos y las medidas para prevenirlos.

(19) Ley Federal del Trabajo, p. 132.

La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene va a tener como finalidad principal, el conocer los peligros y las condiciones insalubres que imperen dentro de los centros de trabajo, tratando de prevenirlos al máximo. Para lograr dicho objetivo, la comisión deberá por lo menos hacer un recorrido mensual, que consiste en una visita programada a los edificios, instalaciones y equipos del centro de trabajo, con el fin de observar las condiciones en que éstos se encuentran. De igual manera, en un período de tiempo semejante, se reunirán para discutir las causas de los riesgos acaecidos durante ese tiempo, así como los planes que deberán seguir para evitarse en el futuro, para lo cual, discutirán los medios de protección individual y colectiva que consideren más convenientes para su establecimiento dentro de la organización.

c) La Seguridad en el Trabajo:

La seguridad es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de los accidentes de trabajo, a través del conocimiento de sus causas; asimismo se encarga de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

De acuerdo con las disposiciones establecidas en los Artículos 473 y 474 de la Ley Federal del Trabajo, se incluyen dentro de la seguridad, dos definiciones que son:

Riesgo de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio ó con motivo del trabajo (20).

Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata ó posterior, ó la muerte, producida repentinamente en el ejercicio ó con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar o el tiempo en que se presenten (21).

Los accidentes de trabajo a diferencia de las enfermedades de trabajo, contempladas dentro de la higiene industrial, se caracterizan por su ocurrencia súbita e intempestiva.

Por otro lado, cuando los riesgos de trabajo suceden, se producen cuatro estados:

a) Incapacidad Temporal. - Que es la pérdida de las facultades que imposibilitan, temporal ó parcialmente a una persona;

b) Incapacidad Permanente Parcial. - Es la disminución permanente de las facultades ó aptitudes de una persona, debido a una lesión orgánica ó funcional;

c) Incapacidad Permanente Total. - Es la pérdida total de las facultades o aptitudes de una persona, para desempeñar cualquier tipo de trabajo por el resto de su vida, y,

(20) loc. cit.

(21) loc. cit.

d) La Muerte

Finalmente consideramos importante mencionar que en relación a los accidentes de trabajo, existen los índices de frecuencia y de gravedad, que nos permiten entre otras cosas, comparar el estado que guarda una empresa en materia de seguridad, clasificar a una organización dentro de la tabla de riesgos e incapacidades del I.M.S.S., y lo que es más importante, estos son la base para aplicar medidas de prevención a fin de evitar ausentismos y pérdidas humanas y materiales, entre otras. Dichos índices los podemos analizar de la siguiente manera:

Índice de Frecuencia (I.F.)

Este número nos indica el número de accidentes que han causado incapacidad de un día o más, durante el período de tiempo determinado. Se calcula de la siguiente manera:

$$I.F. = \frac{\text{Número de accidentes} \times 1000}{\text{Total hrs.-hombre trabajadas}}$$

El total de horas-hombre trabajadas es igual al tiempo de exposición al riesgo.

Índice de Gravedad (I.G.)

Esta es la relación entre el número de días perdidos por incapacidad y el total de horas-hombre trabajadas. El

cálculo de dicho índice se hace como sigue:

Número de días perdidos por incapacidad tempo-- ral.	Suma de porcentajes de resultantes de las eva luaciones de incapaci- dad.
I.G. =	
Total de Horas-Hombre Trabajadas	

1.3.5 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

La administración de sueldos y salarios es otra de las funciones importantes dentro de la Administración de Recursos Humanos, ya que su finalidad es lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados, a través de un sistema de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo en que los trabajadores presten sus servicios a una empresa. Para lograr una adecuada administración de sueldos y salarios, es necesario que ésta se base en tabuladores estructurados sobre valuaciones de puesto y sobre encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectan a la organización.

Dentro de los sistemas de remuneración encontramos dos términos: el sueldo y el salario, que aunque parecidos presentan cierta diferencia, ya que el salario se refiere a la tasa por hora que se paga a grupos tales como empleados -

de producción, de mantenimiento, etc., mientras que los sueldos, se refieren normalmente a las tasas quincenales que se pagan a los empleados de oficina, administrativos o profesionales.

Ahora bien, las técnicas que se utilizan para llevar a cabo una adecuada administración de sueldos y salarios son las siguientes:

1.3.5.1 Análisis de Puestos

1.3.5.2 Valuación de Puestos

1.3.5.3 Nómina

1.3.5.4 Calificación de Méritos

Mismas que a continuación analizaremos, para tener una clara comprensión de como son utilizadas para la determinación de los sueldos y salarios que se deben manejar en una organización.

1.3.5.1 Análisis de Puestos

Una de las herramientas más valiosas que requiere una adecuada administración de sueldos y salarios, es el análisis de puestos, ya que a través de éste se van a determi--nar operaciones, actividades, responsabilidades, conocimien--tos, experiencias, cualidades y todos aquellos requisitos --

que deban satisfacer el ó las personas que ocupen un puesto determinado, así como las condiciones ambientales en que se encuentre el mismo.

Las partes que constituyen un análisis de puesto -- son las siguientes:

1. Descripción

Dentro de ésta, vamos a distinguir tres partes:

a) El encabezado:

En éste se incluye toda información que permite localizar el puesto, tanto en la estructura organizacional, como físicamente en las instalaciones. Los datos que debe contener el encabezado son:

- Título del puesto;
- Número ó clave del puesto, dentro del índice general de puestos;
- Ubicación ó área en la que se desarrolle el trabajo;
- Especificación de las máquinas ó herramientas empleadas por el trabajador en su puesto;
- Jerarquía y contactos, es decir, a que personas se tienen como jefes inmediatos superiores y a quiénes como subordinados inmediatos;
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto;

- Nombre y firma del analista y del superior inmediato; y,
- Fecha en la que se elaboró el análisis.

b) *Descripción Genérica:*

Como ya se mencionó, consiste en una explicación general, pero breve y concisa, del conjunto de actividades que se realizan en un puesto.

c) *Descripción Analítica:*

Esta consiste en una explicación detallada de todas las operaciones que un trabajador debe realizar dentro de su puesto.

2. Especificación

En la especificación se van a considerar los requisitos mínimos a cubrir para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo pretenda ocupar. Estos requisitos pueden ser, por ejemplo:

- Habilidad: instrucción, experiencia, criterio, etc.
- Esfuerzo: ya sea físico o mental.
- Responsabilidad: en el manejo de personal, dinero,

bienes, etc.

- Condiciones de trabajo: como ambiente, riesgo de trabajo (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales).

1.3.5.2 Valuación de Puestos

La valuación de puestos es la técnica que sirve para determinar el valor relativo de cada puesto en una organización, en relación con todos los demás puestos existentes en la misma. Por medio de esta técnica se va a determinar un pago de salarios diferenciales, en virtud de que existen puestos a los que se les da mayor valor que a otros, y viceversa, sin embargo, siempre se va a pretender el pago de una remuneración justa y equitativa a los empleados, de tal manera que se eviten problemas para la organización, y se cumpla con lo estipulado en el Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, el cual estipula lo siguiente:

"A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual" (22).

Por otra parte, podemos afirmar que la ausencia de una valuación de puestos puede acarrear ciertos problemas que podrían distorsionar el funcionamiento general de la or-

(22) Ley Federal del Trabajo, p. 63.

ganización, siendo éstos algunos de ellos:

a) El descontento del trabajador al no sentirse justamente retribuido y por lo tanto no brindar su máximo esfuerzo;

b) Desequilibrio entre responsabilidad, autoridad y remuneración, creando intranquilidad en el trabajador;

c) Inflación en los costos de la empresa al pagar -- sueldos demasiados altos; y,

d) Posibles pérdidas de elementos valiosos al estar mejor remunerados en el mercado de trabajo.

Por último diremos que entre los métodos más usuales para llevar a cabo la valuación de puestos, encontramos los siguientes:

- Método de Gradación, Alineamiento ó Rangos.

Este método es el más simple, ya que consiste en detallar en diferentes tarjetas, cada una de las funciones y/o actividades que deberán desempeñarse en cada uno de los puestos existentes, para posteriormente ser calificados de acuerdo a su importancia relativa y ordenados progresivamente desde el más simple, hasta el más complejo.

- Método de Grados

En este método, más complejo que el anterior, todos

los puestos a valorar se agrupan en diferentes categorías ó grados de ocupación, previamente definidos y se procede a hacer una jerarquización de cada uno de los mismos por orden de importancia, dentro de cada uno de los grados que se hayan determinado.

- Método de Comparación de Factores

Este método tiene un mayor grado de complejidad que las dos anteriores, ya que en él se hace una ordenación de los puestos "típicos", ó más comunes, en función de diversas características generales denominadas "factores", tales como; los requisitos físicos y mentales; habilidades, responsabilidad, escolaridad, experiencia y condiciones de trabajo, entre muchas otras que establece el Comité de Valuación; y a las cuales se les hará una asignación monetaria ó en puntos.

En dicho método se precisa la relación existente entre el valor del puesto y la efectividad retribución del mismo, mediante una asignación de importancia relativa de cada factor para cada puesto.

- Método de Valuación por Puntos

Es el método más técnico que se utiliza en las organizaciones para efectos de valuación de puestos, ya que me -

diante el mismo se asignan ciertas cantidades de valor denominadas "puntos" a cada uno de los factores o características fundamentales de los puestos. Es importante hacer la aclaración de que este método se maneja a base de puntos, como una unidad de medición para efectos de comparación.

Este sistema va a estar constituido por tres pasos:

a) Realizar una comparación de los factores o características de un puesto con una serie de modelos;

b) Otorgar a los factores un valor o calificación de terminada por dicha comparación; y,

c) Asignar en puntos a cada puesto, una vez que ha sido valuado, el lugar que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida en base a métodos estadísticos.

1.3.5.3 Nómina

La nómina al igual que las tarjetas de asistencia y el expediente del trabajador, constituye un medio de control sobre los recursos humanos. Se puede decir que la nómina es un documento contable que muestra correctamente el monto de los salarios pagados, así como el detalle del total de percepciones y deducciones, y como consecuencia, la cantidad neta pagada o a pagar al trabajador en un periodo determinado de tiempo. También podemos decir que la nómina es un lista-

do de las personas que laboran en una organización, de manera permanente.

La nómina por sus características se convierte en un documento informativo de vital importancia, ya que no sólo - representa el costo de la mano de obra en la producción, sino que además permite a la empresa conocer aspectos tales como lo referente al tiempo extra laborado por los trabajadores; el grado de cumplimiento y solicitud de los servicios y prestaciones que otorga la empresa, el Índice de ausentismo, etc., entre otros datos que son de gran utilidad para la toma de decisiones, especialmente al fijar políticas de costos para la producción y al planear los recursos humanos de la empresa.

Ahora bien, a la nómina la podemos calificar de - - acuerdo al período que abarca en semanal y quincenal. Existe también la nómina confidencial, siendo ésta la que incluye exclusivamente los sueldos pagados a funcionarios o altos ejecutivos y que generalmente es elaborada por el cajero o - tesorero general de la empresa, a diferencia de las anteriores que son elaboradas por el departamento de personal.

Por otra parte y de manera general, podemos decir -- que los datos que debe contener éste documento son:

1. Nombre de la empresa;
2. Nombre del documento;

3. *Periodo que abarca;*
4. *Nombre del departamento que la elabora;*
5. *Número de la semana ó quincena que se está pagando;*
6. *Nombre del trabajador;*
7. *Número de registro federal de contribuyentes;*
8. *Número de afiliación al I.M.S.S.;*
9. *Total de días trabajados;*
10. *En la parte de las percepciones:*
 - a) *Sueldo por días trabajados ó sueldo nominal.*
 - b) *Importe de tiempo extra.*
 - c) *Otras percepciones como: prima vacacional, dominical, comisiones, gratificaciones, aguinaldo, etc.*
11. *En la parte de las deducciones:*
 - a) *Descuentos por impuestos sobre productos del trabajo.*
 - b) *Sobre cuotas del I.M.S.S.*
 - c) *Sobre cuotas sindicales*
 - d) *Por concepto de INFONAVIT*
 - e) *Sobre préstamos*
 - f) *Otras deducciones como: caja de ahorro, por concepto de FONACOT, etc.*

Finalmente cabe señalarse que para la elaboración de

la nómina, es necesario tener a la vista cierto tipo de documentos como pueden ser:

- Todas las tarjetas de asistencia de los trabajadores, referentes al período de que se trate;
- El tabulador de salarios vigente;
- Los documentos comprobatorios de préstamos otorgados a los trabajadores;
- Los reportes autorizados del tiempo extra que hayan laborado los trabajadores;
- Así como todos aquellos documentos que signifiquen alguna modificación en los salarios normales del trabajador.

1.3.5.4 Calificación de Méritos

La calificación de méritos es una técnica específica que permite apreciar el desempeño que una persona ha tenido en el desarrollo de sus funciones, exclusivamente en su papel de trabajador.

Esta técnica sólo se va a ocupar de aquellas cualidades ó características que influyan directamente en la ejecución del trabajo, tales como: criterio, iniciativa, precisión, cantidad, calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, colaboración, etc., entre otras.

Ahora bien, la calificación de méritos va a tener como objetivos; el permitir a la organización decidir quiénes -

tienen preferencia en los ascensos, a quienes se les debe rechazar, qué trabajadores se pueden seleccionar para ocupar puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Por otra parte, esta técnica persigue darle a conocer periódicamente al trabajador, la eficiencia o deficiencia con la que está realizando su trabajo, con la finalidad de que se mantenga al mismo nivel o busque corregir su actuación para prevenir sanciones o quizá despidos.

Finalmente mencionaremos que para evaluar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, existen diversos métodos que varían en calidad, precisión, complejidad y aplicación, sin embargo todos ellos son buenos y válidos. A continuación, daremos una breve descripción de cada uno de ellos:

a) Método de Comparación

Por medio de este método se va a comparar el desempeño de los trabajadores, a través de cualquiera de las siguientes formas:

- Alineamiento:

Consiste en enlistar por orden a todos los individuos objeto de la calificación, desde el más útil o satisfactorio; hasta el poco útil, consciente de que todas las per-

sonas se van a jerarquizar obligadamente en diferentes posiciones, cuando pudieran estar al mismo nivel que otras.

- Comparación por Pares:

Este método consiste en hacer una lista del personal de acuerdo a las características que se vayan a evaluar, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando de cada par, quién posee las características en cuestión, resultando el mejor aquél que tenga el mayor número de éstas, en relación con el resto de sus compañeros.

- Distribución Forzosa:

A través de este método se van a distribuir a los trabajadores que se vayan a evaluar, en las siguientes proporciones:

- El 10% con calificación de muy inferior;
- El 20% con calificación de inferior;
- El 40% con calificación de promedio;
- El 20% con calificación de superior; y,
- El 10% con calificación de muy superior.

Esta forma resulta inadecuada para evaluar a grupos pequeños y/o heterogéneos.

b) Método de Escalas.

Por medio de este método no se va a calificar al individuo en relación a su grupo de trabajo, sino en relación a una escala previamente determinada, en la cual se presenta a cada característica por una línea horizontal en cuyos extremos se presenta el grado mínimo y máximo del atributo en cuestión, a fin de que la colocación de una marca indique el grado en que dicha característica es poseída por el trabajador, a juicio del calificador.

Los dos tipos de escalas que existen son; continuas cuando el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible y discontinuas cuando este cambio de grados se hace en forma brusca, debido a que cada uno de ellos tiene una definición específica.

c) Método de Listas de Comparación

Este método tiene como característica, el evitar que el supervisor o calificador, se dé cuenta de cuál será el resultado de su calificación al evaluar a los trabajadores que tenga a su cargo, de tal manera que no influya la preferencia o rechazo hacia los mismos. En éste encontramos que existen dos tipos de listas; las llamadas checables y las checables de preferencia.

1.3.6 RELACIONES LABORALES

Desde el momento en que el trabajador es contratado por la empresa, se establecen entre ambos una serie de relaciones, que van a estar contempladas y reguladas por diversos documentos y organismos. Estas relaciones tendrán como finalidad alcanzar los objetivos organizacionales y al mismo tiempo lograr el bienestar de los trabajadores.

Los medios a través de los cuales se establece relación y/o comunicación entre la organización y los empleados pueden ser:

a) El Contrato Colectivo de Trabajo

En el cual figuran las condiciones tanto por parte de los trabajadores, como por parte de la empresa y bajo las cuales se deberán desarrollar las actividades en el trabajo.

En el Artículo 386 del Capítulo III de la Ley Federal del Trabajo, se define el contrato colectivo de trabajo de la siguiente manera:

Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno ó varios sindicatos de trabajadores y uno ó varios patrones ó uno ó varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una ó más empresas ó establecimientos (23).

(23) Ley Federal del Trabajo, pp. 111-112.

Este contrato deberá celebrarse por escrito, haciéndose por triplicado. Se entregará un ejemplar a cada una de las partes y el tercero se deberá presentar ante la junta federal o local de conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje.

De acuerdo a lo que establece la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 391, el contrato colectivo de trabajo debe contener:

- Los nombres y los domicilios de los contratantes;
 - Las empresas y establecimientos que abarque;
 - Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
 - Los días de descanso y vacaciones;
 - El monto de los salarios;
 - Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda;
 - Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes vayan a ingresar a laborar en la empresa o establecimiento;
 - Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley;
- y,
- Las demás estipulaciones que convengan a las partes.

b) El Contrato Individual de Trabajo

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 20 nos define a el contrato individual de trabajo de la siguiente manera:

"Es aquel en virtud del cual una persona - obliga a prestar a otra un trabajo personal -- subordinado, mediante el pago de un salario" (24).

En lo que respecta al contenido del contrato individual de trabajo, lo podemos dividir en cuatro partes que son:

- Encabezado

En esta parte se incluye el tipo de contrato de que se trate, así como los nombres de los comparecientes y de -- los apoderados cuando éstos actúan, en el caso del patrón ex clusivamente como personas morales.

- Declaraciones

Primero se harán constar las declaraciones del pa- - trón mismas que comprenderán la naturaleza de la empresa o - negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del - contrato; el tipo de contratación y en forma general, el ser - vicio o servicios requeridos, expresando de preferencia el -

(24) ibid., p. 22.

puesto en cuestión. Después se incluirá la capacidad del -- trabajador para celebrar el contrato, su interés en concer-- tarlo y el hecho, en su caso, de contar con los requerimien-- tos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el -- servicio requerido por el patrón.

- Cláusulas:

En forma general, puede decirse que las cláusulas -- del contrato individual de trabajo, se dividen en dos gran-- des grupos:

1. Legales

Son las contenidas en el Artículo 25 de la Ley Fede-- ral del Trabajo y señalan que por su importancia, el contra-- to individual de trabajo debe contener los datos siguientes:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, do-- micilio del trabajador y del patrón;
- Establecimiento del tipo de relación de trabajo;
- El servicio ó servicios que deban prestarse, mis-- mos que se determinarán con la mayor precisión posible;
- La forma y monto del salario;
- La duración de la jornada;
- El día y lugar de pago del salario;
- La indicación de que el trabajador será capacitado ó adiestrado en los términos de los planes y programas esta--

blecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo; y,

- Otras condiciones de trabajo, tales como días de --descanso, vacaciones y demás condiciones que convengan al trabajador y al patrón.

2. Administrativas.

En este tipo de cláusulas, se incluyen las de carácter operativo como lo son; las cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

Para facilitar la administración y aplicación de este contrato, es conveniente encabezar cada cláusula con la --mención general de contenido y objeto.

- Firmas.

En esta última parte del contrato individual de trabajo, se hace mención al nombre del trabajador y del patrón, y en su caso también de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que puedan firmar.

c) Sindicatos.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 356 nos dice que:

"Un sindicato es la asociación de trabajadores ó patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses" (25).

Los sindicatos de los trabajadores pueden ser:

- Gremiales: Formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.

- De empresa: Formados por trabajadores que prestan sus servicios a una misma empresa.

- Industriales: Formados por trabajadores que prestan sus servicios en dos ó más empresas de la misma rama industrial.

- Nacionales de industria: Son los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una ó varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos ó más entidades federativas.

- De oficios varios: Estos son formados por trabajadores de diversas profesiones.

Por otra parte, los sindicatos de los patrones pueden ser:

- Los formados por los patrones de una ó varias ramas de actividad.

- Nacionales, que son formados por patrones de una ó

(25) Ibid., p. 106.

varias ramas de actividad, pero de distintas entidades federativas.

Para que un sindicato pueda constituirse, se requiere de la presencia de 20 trabajadores en servicio activo ó de tres patrones por lo menos y una vez integrado deberá registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en los casos de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los casos de competencia local, para cuyo efecto remitirán por duplicado:

- Copia autorizada del acta de asamblea constitutiva;
- Lista con el número, nombre y domicilio de sus miembros, junto con el nombre y domicilio de sus patrones, empresas ó establecimientos en que se presten los servicios;
- Copia autorizada de los estatutos; y,
- Copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiese elegido la directiva.

d) Reglamento Interior de Trabajo.

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de carácter jurídico en el que se encuentran todas las obligaciones que tienen tanto el trabajador, como el patrón, en lo que se refiere a su relación de trabajo ó laboral. Además en el se establecen las normas que deben seguirse para el buen desarrollo del trabajo dentro de la organización.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 422, nos se

ñala al respecto lo siguiente:

"Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para los -- trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa ó establecimiento" (26).

Asimismo, dicha ley nos dice que las normas de orden técnico y administrativo que son formuladas por la empresa, - no son materia de un reglamento interior de trabajo.

De acuerdo con las disposiciones que establece la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 423; el reglamento interior de trabajo debe comprender los siguientes puntos:

- Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para su comida, así como los períodos de reposo durante la jornada.

- Lugar y momento en que deba comenzar y terminar la jornada de trabajo.

- Días y horas fijadas para efectuar la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

- Días y lugares de trabajo.

- Normas para el uso de los asientos a que se refiere el Artículo 132, Fracc. V de la Ley ya mencionada.

(26) Ibid., p. 119.

- Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para establecer los primeros auxilios.

- Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.

- Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

- Permisos y licencias.

- Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.

- Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

C A P I T U L O 2

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1. LA PLANEACION

2.1.1. Importancia y naturaleza de la planeación.

La planeación es la función inicial de la Administración, pues deberá determinar los objetivos de la empresa y -- los medios para alcanzarlos antes de iniciar cualquier otra -- función administrativa.

En la actualidad el gerente de una organización trabaja más en la planeación que el gerente de hace 10 ó 20 años, Este cambio se debe principalmente a la competencia existente hoy en día, pues tan pronto como una economía progresa se convierte en una economía altamente atractiva para hacer negocios.

El planear puede comenzar con un vago presentimiento o como un elemento de intuición con el cual tropieza el individuo o el grupo. Sin embargo, los buenos administradores verán rápidamente una pauta clara para mejorar el pensamiento -- actual acerca de futuras acciones. El administrador al pree-

ver un posible curso en los acontecimientos futuros necesita conocer la realidad que lo rodea, dependiendo de este conocimiento sus objetivos y los medios que empleará para alcanzarlos.

La determinación del curso concreto de acción que deberá seguir implicará una definición clara y concreta del -- problema o situación a tratar, un análisis de las experiencias pasadas y el desarrollo de planes, programas, políticas y procedimientos que regirán las acciones que finalmente lo conducirán a la meta fijada.

A continuación citaremos la definición que de planeación nos dan diversos autores:

Goetz:

"Planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo no habrían ocurrido" (27).

Russell L. Ackoff:

"Planear es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo" (28).

Laris Casillas:

(27) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, p. 165.

(28) Russell L. Ackoff, Un Concepto de Planeación de Empresas, p. 157.

Planear es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de cédulas diarias de trabajo (29).

Como puede observarse en las definiciones anteriores, se coincide en que debe efectuarse una determinación clara de las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto, lo que nos hace pensar que el llegar a la meta fijada no podrá ser producto del azar o de la improvisación.

2.1.2. Características de la Planeación.

Existen ciertas características que hacen que la planeación sea considerada como una clase especial de toma de decisiones, estas características son las siguientes (30):

a) General. La función de planeación se puede hallar y es aplicable en todas las áreas de la organización, realizándose a su vez en todos los niveles administrativos, desde el inferior hasta el ejecutivo más alto.

b) Anticipada. Se efectúa antes de realizar las acciones, es decir, se decide que va a hacerse y como va a hacerse antes de ejecutar alguna acción.

(29) Ríos Szalay Adalberto, Orígenes y Perspectivas de la Administración, p. 210.

(30) Echles Robert W., Administración Curso para Supervisores, p. 15.

c) Continua. Los planes que la organización desarrolla para la consecución de sus objetivos se realizan ininterrumpidamente, esto quiere decir, que a intervalos periódicos el plan se actualiza, se amplía a otro período y se modifica de acuerdo a las desviaciones y circunstancias que envuelven al plan original.

d) Precisa. Los planes deben ser hechos con la mayor precisión posible, ya que van a regir acciones concretas. Para que un plan pueda ser considerado preciso debe prever en el mayor grado posible las eventualidades que pudieran surgir.

e) Flexible. Debido a que la probabilidad de que se produzcan cambios o surjan contingencias es grande, el administrador deberá procurar que los planes tengan un margen que les permita ajustarse a los cambios que vayan surgiendo, sin que esto signifique que pierdan su dirección original.

f) Unidad. Los planes de cada departamento o de cada sección, deben ser elaborados de tal modo, que puedan ser integrados o coordinados para que contribuyan a un solo plan general.

2.1.3. Elementos de la Planeación.

Los elementos de la planeación a los cuales haremos referencia son los siguientes:

A. Los Objetivos

- B. Los Planes
- C. Los Programas
- D. Las Políticas
- E. Los Procedimientos

A. Los Objetivos.

Para los fines administrativos de una organización, es necesario pensar en los objetivos como los resultados que deseamos obtener y como el elemento totalmente necesario para determinar cualquier curso de acción, razones por las que es de suma importancia tener una concepción general de los mismos.

Cabe señalarse que dentro de la organización existe una jerarquización de objetivos, lo cual es un proceso que consiste en asignar parte de una misión importante a un departamento especial y puede reportar grandes beneficios a la compañía, máxime si esta es más o menos grande.

Algunas de las definiciones que sobre los objetivos nos exponen algunos autores, son las siguientes:

Un objetivo es una meta, un propósito, una misión para un periodo de tiempo determinado, - definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.) que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas (31).

(31) Centro Nacional de Productividad, Folleto de Subsistema de Planeación. p. 44.

"Un objetivo es una meta o fin que se espera alcanzar en un futuro determinado" (32).

"Las metas son objetivos que se desean alcanzar en un período de tiempo específico dentro del período que abarca el plan" (33).

El establecer los objetivos de la organización viene a constituir la primera fase del proceso de planeación, dado que los objetivos van a ser las metas que debe fijarse la compañía, para que le sea posible existir y por lo tanto permanecer en el mercado.

La fijación de objetivos estará condicionada por un determinado número de variables, entre las que se encuentran las siguientes (34):

1. Requerimientos de las utilidades.

Generalmente la meta de las utilidades hace factible la realización de todas las demás, dichas utilidades suelen servir, con frecuencia, como una técnica de evaluación para medir el desempeño de los empleados en la organización y de esta manera decidir sobre aspectos tales como los ascensos, transferencias, aumentos, etc..

(32) Loc. cit.

(33) Russell L. Ackoff, ob. cit., p. 16.

(34) Scanlan K. Burt, Curso para Nuevos Gerentes, p.p. 24-25.

2. Responsabilidad social.

La responsabilidad social constituye la obligación - que tienen las organizaciones para con la sociedad, Esta obligación puede traducirse en servicio a la comunidad, concesiones educativas y filantrópicas, control ambiental, etc..

3. Objetivos personales.

Para el establecimiento de los objetivos también es - conveniente tomar en cuenta los intereses de los accionistas - y los del personal de la empresa, ya que todos de una forma u otra tienen interés en el desarrollo exitoso de la organiza - ción.

4. Gobiernos Federales y Locales.

Estos han influido en aspectos tales como: la infla - ción de salarios, jornadas de trabajo, políticas de seguridad, de evaluación, impuestos, etc..

Todas las variables anteriormente mencionadas deben - ser analizadas tomando en cuenta las características de la em - presa, los factores externos, los factores internos, los fac - tores industriales y en general el estilo de la administra - ción de la misma.

Características de los Objetivos.

Todo objetivo debe formarse y redactarse considerando que debe cubrir las siguientes características (35):

1. Un objetivo debe formularse con el infinitivo de un verbo de acción y con vistas al porvenir;
2. Debe registrarse por escrito y expresarse claramente para que sea conocido por todos los integrantes de la organización;
3. Debe especificar la fecha límite para su cumplimiento;
4. Deberá especificar el resultado clave que va a conseguir, así como los costos máximos (dinero, horas-hombre, material, etc.) para conseguirlo;
5. Debe ser medible, verificable, realista y alcanzable;
6. Debe señalar solamente el "que" y el "cuando", evitando los "porque" y los "como";
7. Debe ser fácilmente comprensible para quienes ejecutan la acción y estar relacionado con los papeles y funciones del responsable, así como, con los roles y misiones de los niveles superiores;
8. Debe ser congruente con los recursos disponibles, con las políticas y con las prácticas básicas de la organiza-

(35) Centro Nacional de Productividad, ob. cit., p. 44.

ción;

9. Debe ser lo suficientemente elevado para exigir a los ejecutivos que se esfuercen y se superen para alcanzarlo;

10. Se basa en un análisis objetivo y firme y no en reglas empíricas o corazonadas; y,

11. Debe proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos, al compararse con otros objetivos que han sido alcanzados.

Ventajas o Utilidad de los Objetivos.

Cuando los objetivos han sido propiamente expuestos y captados por todos los integrantes de la organización, estos ofrecen las siguientes ventajas (36):

1. Motivaciones individuales.

El sentido de realizar algo y de conquistar un objetivo es un anhelo de todas las personas en todos los niveles de una organización, sin embargo para que las personas orienten y enfoquen sus esfuerzos, al logro de un objetivo determinado, es necesario que conozcan y entiendan perfectamente el mismo.

(36) Newman William H., La Dinámica Administrativa, pp. 575-576.

2. Una planeación uniforme.

La clara descripción de los objetivos de la organización, favorece la unidad de los planes y por lo tanto la coordinación interdepartamental para planear todo el trabajo y lograr con esta acción los objetivos descritos.

3. Bases para descentralizar.

Como ya sabemos, la descentralización comprende la delegación de funciones y de la toma de decisiones a personal de niveles inferiores, con lo cual se concede a jefes secundarios libertad para decidir el como desempeñar su trabajo, con el objeto de que esa libertad no ocasione un conflicto, es necesario que los objetivos comunes queden debidamente comprendidos.

4. Coordinación voluntaria.

Dado que no es factible contar con planes detallados que abarquen todas las funciones de la empresa, es preciso -- conceder al personal cierta libertad para ajustarse a las circunstancias inmediatas permitiendo que los interesados coordinen su actuación cuando sea necesario hacerlo, actuando cada uno dentro de la esfera de su propia acción y a su propio entender.

5. Implantación de estándares para fines de control.

Los objetivos proporcionan bases para controlar la ac

tuación, es indudable que no puede existir un control efectivo si no se conciben en alguna forma los resultados esperados.

Evidentemente el logro de ellos nos revelará si el -- rendimiento fue o no el esperado.

B. Los Planes.

En lo que se refiere a los planes, éstos van a ser el objetivo central de la planeación, es decir, a través de -- ellos se va a fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, y por lo tanto, los planes van a considerarse como el resultado a que se llega después de aplicar todo un proceso -- de planeación y desarrollar todo el conjunto de elementos de la misma y que contribuyen al plan.

A continuación mencionaremos el concepto de Scanlan K. Burt sobre los planes:

"Los planes son la extensión de los objetivos de una empresa por medio de la incorpora -- ción de políticas" (37).

Clasificación de los Planes.

Respecto a la clasificación de los planes, optamos -- por tomar como base, el punto de vista de Henry Sisk, aunque

(37) Scanlan K. Burt, ob. cit., p. 31.

con algunos complementos que consideramos importantes; así - tenemos que los planes se clasifican en (38):

1. Por su duración.

Como es lógico suponer, cualquier plan se puede describir y clasificar en función del período que puede abarcar, aunque no exista una división o separación tajante, pero podemos distinguir dentro de este criterio a tres tipos de planes:

a) Planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo van a incluir todas aquellas actividades que piensan realizarse en un período corto de tiempo, generalmente menor de un año, o de manera mediata; nos van a servir además para coordinar el trabajo actual y cotidiano que surge dentro de la organización.

b) Planes a plazo intermedio.

Estos planes sirven para realizar y coordinar las funciones de una empresa, de manera detallada, generalmente este tipo de planes, son programados para un período de tres a cinco años y están ligados principalmente a la implantación de planes estratégicos o a largo plazo.

(38) Eckles Robert W., ob.cit., pp. 17-19.

c) Planes a largo plazo.

Estos planes son llamados también estratégicos y van a incluir a las actividades de larga duración o de períodos-- de tiempo más prolongados para la organización. Este tipo de planes son considerados los más importantes, ya que van a fijar las políticas y estrategias para el logro de los objetivos más importantes de la empresa.

2. En cuanto a su función.

Los planes también se pueden clasificar de acuerdo a la función o uso para el que están destinados, en base a esto podemos establecer dos clases de planes, los cuales son:

a) Planes primarios.

Dentro de éste tipo se incluyen a los planes que se pueden desarrollar con las funciones primarias de producción, mercadotecnia y finanzas o aquellas funciones que son básicas para la operación de la empresa, según sea su giro, objetivos, funciones y en general las características y circunstancias - específicas en que se desenvuelva la misma.

b) Planes secundarios o complementarios.

Aquí se enmarcan todos aquellos planes que están orientados a cumplir las funciones secundarias o complementarias - para la organización, tales como: compras, mantenimiento, in-

investigación y desarrollo, etc., Estas funciones también varían de acuerdo a las características de cada organización.

3. En cuanto a su alcance.

Otro criterio de clasificación de los planes radica en su alcance, bajo este criterio existen:

a) Planes departamentales.

Este tipo de planes se pueden aplicar a una o a todas las secciones de un departamento.

b) Planes interdepartamentales.

Estos planes son llamados así porque en su operación afectan o pueden afectar a más de un departamento, aunque no necesariamente a toda la organización.

c) Planes generales.

Este tipo de planes como su nombre lo dice, afectan a la mayor parte o a la totalidad de las operaciones de la empresa; un ejemplo clásico de esto es el presupuesto general que se hace en la organización.

Lineamientos para la elaboración de los planes.

Con el objeto de que los planes que se elaboran durante el proceso de planeación sean lo más efectivos posible, es

necesario seguir una serie de lineamientos que a continuación se expresan (39):

1. Los planes deben elaborarse con la participación de quienes habrán de intervenir en su realización.
2. Es necesario y útil que los planes se difundan entre las personas que tienen alguna relación con ellos.
3. Los planes deben ser flexibles y en ocasiones de carácter alternativo.
4. Los dirigentes deben hacer sus planes de manera -- coordinada y con unidad.
5. Es aconsejable que los planes se revisen periódica mente.

C. Los Programas.

Cuando se va a iniciar un nuevo negocio, cambiar la estructura de la organización o cambiar las funciones de los ejecutivos, entre otros tipos de operaciones que no sean rutinarias, sino privativas o especiales, es indispensable elaborar un programa con el objeto de que se determinen las principales etapas a ejecutarse, las fechas aproximadas para realizar cada etapa o tarea, así como a la persona responsable de cada una de éstas, siendo así como los programas permiten obtener una adecuada fluidez y eficiencia en las operaciones.

(39) Guzmán Valdivia Isaac, La Dirección de Grupos Humanos, pp. 129-130.

Básicamente podemos definir a los programas de la siguiente manera:

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes (40).

En base a esta definición podemos afirmar que la característica esencial de los programas es que fijan el tiempo requerido para la realización de las diferentes actividades.

Etapas básicas de las Programaciones.

Podemos decir que para realizar adecuadamente programaciones se requiere llevar a cabo o considerar seis etapas básicas, lógicamente con las variaciones que ameriten las circunstancias y características de la organización, estas son las siguientes (41):

- a) Dividir las operaciones necesarias en etapas para alcanzar el objetivo.

La división del trabajo es de gran utilidad para cualquier tipo de planeación, ya que esta acción va a facilitar la organización y el control de los planes, así como la per-

(40) Reyes Ponce Agustín, ob.cit., p. 174.

(41) Newman William H., Ob.cit., pp. 623-626.

fección de los mismos al concentrar y atender directamente a cada una de las etapas.

b) Determinar las relaciones existentes entre cada una de las etapas.

Por lo general todas las partes o etapas de un programa son mutuamente dependientes, es decir, que tanto la magnitud del trabajo como las especificaciones y las fechas de una etapa tienen una repercusión inmediata en la siguiente, ya sea para la facilidad o para la dificultad de su ejecución; por esta razón es de especial importancia el orden que ha de seguirse en la ejecución y vinculación de las tareas.

c) Decidir quien va a ser el responsable de realizar cada etapa.

Si lo que programamos es una tarea u operación normal y cotidiana en la empresa, la determinación de quien debe realizarla debió hacerse de antemano, pero cuando el programa se destina a una nueva operación, es importante cuidar de la elección de la persona y del equipo de trabajo que se encargará de cada etapa para que se lleve a cabo de la mejor manera posible.

d) Determinar que medios y recursos se necesitarán para cada etapa.

Para que los programas puedan apegarse a la realidad-

y circunstancias en las que se desarrolla la organización, es muy necesario tener un claro conocimiento de cuales son -- las instalaciones, materiales, abastecimientos, el personal, el dinero y los recursos indispensables para que el programa pueda ser desarrollado en forma exitosa.

e) Calcular estimativamente el tiempo requerido para cada etapa.

Se puede decir que esta etapa se subdivide en dos:

1. La fecha en que ha de iniciarse cada etapa u operación, la cual va a depender de la disponibilidad de los me -- dios necesarios.

2. La fecha requerida para terminar la operación, de esta manera la duración del procedimiento se va a calcular es timativamente.

f) Señalar fechas precisas para cada etapa.

Después de las etapas anteriores, la programación re -- sultante deberá indicar, tanto la fecha de iniciación, como -- la de terminación de cada una de las partes, sin embargo, qui -- zá sea necesario llevar a cabo reajustes para que el programa final se apegue a la realidad.

Tipos de Programas.

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Em-

presas nos señala que los programas pueden ser generales o particulares en cuanto al ámbito que abarcan y a corto o a largo plazo según el tiempo que contemplan para realizar las actividades:

1. Generales.- Son los programas que se refieren a toda la empresa;
2. Particulares.- Son aquellos programas que se refieren a un departamento o sección específicamente;
3. A corto plazo.- Son los programas que se realizan para un mes, dos o tres meses y hasta para un año; y
4. A largo plazo.- Son los programas que exceden de un año.

Reglas o requisitos de los programas.

Las reglas para la realización de un programa son básicamente cuatro (42):

1. Todo programa deberá contar con la aprobación de la máxima autoridad administrativa y con su completo apoyo en su aplicación;
2. Deberá convencer a los jefes de línea que habrán de aplicarlos de la utilidad y beneficios que pueden reportar, ya que de otra manera al aplicarse sin una plena convicción -

(42) Reyes Ponce Agustín, ob.cit., p. 174.

surgirán conflictos en su realización:

3. Debe ser aplicado en el momento más oportuno con el objeto de evitar un fracaso o su inoperancia; y,

4. Deberá exponerse a la máxima autoridad administrativa, tanto el programa detallado, como el costo beneficio y el tiempo para presentar resultados del mismo.

D. Políticas.

Las políticas son consideradas por algunos autores como uno de los medios para lograr las metas o los objetivos de la organización, y por otros, como un tipo de plan específico.

Son unas declaraciones o criterios generales basados en una decisión, destinada a seleccionar un curso de acción para guiar el criterio y la acción administrativa, en situaciones similares, hacia el logro de los objetivos, permitiendo al mismo tiempo dejar a los jefes el campo de acción para las decisiones que les correspondan tomar.

Algunas de las definiciones que sobre las políticas nos dan diversos autores son:

"Las políticas son principios o grupos de principios que constituyen reglas de acción para contribuir al logro exitoso de los objetivos" (43).

(43) Scanlan K. Burt, ob.cit., p. 23.

"Una política es una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares, -- desde el momento en que se toma" (44).

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que las políticas van a otorgar una orientación clara y precisa de hacia donde deben dirigirse las actividades de un mismo tipo, y al mismo tiempo, van a constituir el medio más adecuado para llevar a cabo una buena delegación de funciones dentro de la organización.

Características de las políticas.

En cuanto a las características que deben tener las políticas para que puedan considerarse como las más adecuadas y efectivas, podemos mencionar las siguientes:

1. Una política establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga;
2. No dice el como proceder, debido a que esta función le corresponde a otro elemento de la planeación que es el procedimiento;
3. Refleja o expresa una decisión directiva para todas las situaciones similares que se presenten en la organización;

(44) Centro Nacional de Productividad, ob. cit., p. 48.

4. Ayuda a las personas del nivel operativo a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección;
5. Tiende a dar consistencia a la operación;
6. Es un medio para lograr un trato equitativo a todo el personal;
7. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección;
8. Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección;
9. Evita a los ejecutivos estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios e intrascendentes; y,
10. Son disjuntas a todas las áreas y a todas las personas de las que se requiere su ejecución.

Reglas o lineamientos de las Políticas.

Las siguientes son algunas reglas que nos señala Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas, con el objeto de que al establecerse una política, esta cumpla con el propósito deseado:

1. De su fijación.

Las políticas deben quedar claramente fijadas, de preferencia por escrito, a través de circulares que al mismo tiempo expresen el propósito de una nueva política o el cam-

bio de una ya establecida; Este esquema de razonamientos o justificaciones servirá para que haya una mejor comprensión de lo que la Dirección quiere que se haga.

2. De su difusión.

Las políticas deben de ser ampliamente conocidas en el nivel donde van a ser aplicadas; de preferencia se recomiendan los medios orales para su difusión, aunque parece ser que lo más efectivo es el informe escrito debido a que este nos puede servir para referirnos a ellas en situaciones futuras o tomarlas como punto de partida.

3. De su coordinación.

Es muy importante que exista alguien que sea el encargado de coordinar e interpretar con validez oficial las políticas en cada uno de los diferentes campos en que se han establecido, con el objeto de evitar conflictos y contradicciones en la misma empresa.

4. De su revisión periódica.

Las políticas deben de ser revisadas periódicamente con el propósito de mantenerlas actualizadas oportunamente, conforme a las circunstancias y características que se vayan presentando o para evitar que se considere vigente alguna que ya no lo está.

Tipos de Políticas.

Los diferentes tipos de políticas que pueden establecerse dentro de la empresa son las siguientes (45):

1. Externamente impuestas.- Estas son las políticas generalmente impuestas en la organización por el Gobierno, el sindicato, las asociaciones profesionales, las prácticas industriales o por la costumbre;

2. Políticas de apelación.- Estas son las políticas que surgen de las consultas que hacen los niveles intermedios a sus superiores, sobre situaciones similares que llegan a presentarse, llegando a formarse por 3 ó 4 resoluciones semejantes;

3. Políticas expresamente formuladas.- Estas son las que se elaboran de manera formal, es decir, de manera precisa consciente y de preferencia por escrito; y,

4. Por su extensión.- Estas políticas las tenemos -- clasificadas en:

a) Generales.- Son aquellas políticas que se establecen para ser cumplidas por toda la organización, de tal manera que se puedan lograr los objetivos institucionales previamente establecidos.

b) Particulares.- Estas políticas se establecen con-

(45) Reyes Ponce Agustín, ob. cit., p. 170.

el objeto de que sean cumplidas por una parte, sección o departamento de la organización para el logro de los objetivos-particulares de estas partes, por supuesto, objetivos acordes a los objetivos institucionales.

Ventajas de las Políticas.

Aunque las políticas establecen límites para la actuación administrativa y por ende pueden considerarse como guías para ésta, una política que se establece apropiadamente, con los elementos antes mencionados nos reporta las siguientes -- ventajas (46):

1. Garantiza consistencia de acción en toda la empresa;
 2. Actúa como base para decisiones y acciones futuras;
 3. Asegura la coordinación de todos los planes;
 4. Proporciona medios para delegar autoridad;
 5. Mantiene buenas relaciones con clientes y agentes;
- y,
6. Aumenta el prestigio organizacional ante el cliente.

1. Los Procedimientos.

Otro de los elementos de la planeación son los proce-

(46) Scanlan K. Burt, Ob. cit., p. 26.

dimientos, los cuales pueden ser considerados como planes - que señalan la secuencia cronológica de labores más efectivas, para ejecutar un trabajo de tal modo que se puedan obtener -- los mejores resultados en cada una de las funciones de la organización, razón por la cual cada plan que se pretende llevar a cabo tendrá un conjunto distinto de procedimientos para su implantación, aunque algunos autores lo toman como un tipo específico de planes.

Muchas son las definiciones que existen de los procedimientos y si bien estas son distintas su esencia es la misma, a continuación citaremos dos de ellas:

"Los procedimientos constituyen la secuencia de pasos y reglas que se deben seguir para implantar los planes que han sido desarrollados" (47).

"Procedimiento es una secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta (comunemente a corto plazo), que se sigue respectivamente" (48).

Como ya se mencionó anteriormente, para la implantación de cada uno de los planes que se hayan estipulado a través de todo el proceso de planeación, va a ser necesario esta

(47) *ibid.*, p. 32.

(48) Russell L. Ackoff., *ob. cit.*, 49.

blecer un conjunto distinto de procedimientos los cuales deberán ser homogéneos en cuanto a los requisitos y limitaciones que deben cubrir y seguir respectivamente.

Características de los Procedimientos.

Las características que deberán cumplirse, con respecto a la elaboración e implantación de los procedimientos son (49):

1. Deben ser completos.

Con lo anterior se entiende, que para que los procedimientos puedan ser válidos y correctos, es necesario que tomen en consideración todos aquellos elementos tanto humanos, como materiales y técnicos que intervengan o que puedan afectar en el plan, tomándose así mismo, como punto de partida el objetivo deseado.

2. Deben ser coherentes.

Esto significa que todos los pasos que intervengan en el procedimiento deben ser acordes y por lo tanto tendientes hacia el logro del mismo fin, lo que además significa que dichos pasos no deberán contraponerse, ni contradecirse.

(49) Reyes Ponce Agustín, ob.cit., p. 173.

3. Son estables.

Los procedimientos deben de ser fijos y tener firmeza en el curso establecido, hasta que termine el mismo y se logre el objetivo preestablecido.

4. Son flexibles.

La secuencia de pasos que señalan los procedimientos deberá ser flexible, de tal manera que se pueda crear, modificar o desechar alguno de los mismos, con el objeto de lograr adaptar el plan a las circunstancias que se presenten en un momento determinado, así mismo permitiendo hacer frente a las contingencias que pudieran presentarse.

5. Deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente.

El objetivo de este lineamiento es que al fijarse por escrito, podrán analizarse más detenidamente y podrán ser mejor comprendidos.

6. Deben revisarse periódicamente.

Los procedimientos deben ser revisados periódicamente, con el objeto de que éstos no se vuelvan obsoletos y por lo tanto inoperantes.

7. Deben ser precisos y claros.

Esta característica implica que los procedimientos - deben estar expresados de tal manera que no haya lugar a dudas respecto a las actividades que se tienen que realizar y a la secuencia de las mismas para la implantación de cada uno de los planes.

8. Debe evitarse su duplicidad innecesaria.

Es conveniente que cuando un procedimiento vaya a ser utilizado en más de una área, exista únicamente un sólo departamento o una sola persona encargada de éste, quien además estará al pendiente de todos los que puedan y requieran utilizarlo.

Finalmente, otro punto de importancia en cuanto a los procedimientos, es la manera en que estos van a ser implantados y seleccionados, para este punto va a ser necesario seguir un proceso como puede ser el siguiente (50):

1. Seleccionar el trabajo y el conjunto de actividades del mismo, que va a constituir el procedimiento, identificando en primera instancia si el objeto de estudio es de orden económico, técnico o humano.

2. Registrar todos los datos que se incluirán en el procedimiento, registro que va a incluir los siguientes elementos:

(50) Loc. cit.

Operación

Transporte

Inspección

Demora, y

Almacenamiento

3. Examinar críticamente los datos del procedimiento - a través de cuestionamientos como:

a) ¿Qué se hace?, b) ¿Es necesario?, c) ¿Dónde se hace? d) ¿Quién lo hace?, e) ¿Cómo se hace?, f) ¿Cómo se hace más eco nómico?

4. Desarrollar el procedimiento más adecuado según los objetivos y políticas del organismo en cuestión. Este desa - rrollo del procedimiento va a consistir en la elaboración de - un diagrama del procedimiento propuesto, estableciendo en lo - posible sus ventajas, el ahorro que significa y la simplifica - ción de actividades comparado con otros procedimientos simila - res.

5. Adoptar el procedimiento propuesto, para lo cual va a ser necesario:

- Obtener las aprobaciones necesarias;
- Enseñar el nuevo procedimiento a quien lo aplicará;
- y,
- Supervisar su aplicación.

6. Mantener actualizado el procedimiento para lo cual se tendrán que modificar los procedimientos actuales cada vez

que las condiciones físicas, materiales, ambientales, etc., - se modifiquen y provoquen la obsolescencia de los mismos.

2.1.4. Tipos de Planeación.

La planeación la podemos subdividir en dos grandes -- grupos:

1. Planeación de Recursos.

En la cual se incluyen todos los recursos necesarios- para administrar un negocio y que a su vez se subdivide en:

- a) Planeación financiera;
- b) Planeación de instalaciones y equipo;
- c) Planeación de materiales, abastecimientos y servicios; y,
- d) Planeación de personal.

2. Planeación Corporativa.

Constituye el conjunto de planes integrales de una em presa, pues es el proceso de decidir, que se va a hacer y como se hará mediante la implantación de planes estratégicos, - tácticos y operativos. Su principal finalidad es analizar y evaluar la marcha del medio ambiente económico, político y so cial que afecta a la organización.

Existen algunos principios, que ayudan a la realiza -

ción de la planeación corporativa, Estos son (51):

- De elaboración: En la elaboración de los planes, es de suma importancia la participación de los ejecutivos.

- De minimización: El fin de la planeación corporativa es la proyección de un sistema de dirección que minimice el uso de la planeación para la corrección de deficiencias.

- De contingencias: Deberán ser preparados planes, para cada evento relevante que tenga posibilidad de presentarse.

- De estabilidad: Se deberá tener una certeza total del comportamiento futuro de algunos planes, considerando que la probabilidad de cambio sea mínima.

- De flexibilidad: Un plan corporativo deberá ser flexible, para que pueda ajustarse rápidamente a los cambios sin perder su efectividad.

- De rentabilidad: Se vigilará el comportamiento de los planes para que sean rentables, es decir que los costos no sean superiores a los beneficios.

- De comprensión: La metodología empleada deberá ser clara y sencilla.

Asimismo, la planeación corporativa se da en todos los niveles de la empresa, por lo que se clasifica en (52):

(51) Smith A. Theodore, Estrategia Dinámica en los Negocios, pp. 106-109.

(52) Barceló Matutano Gabriel, El Oficio de Mandar, pp. 193-194.

a) Planeación Estratégica. - La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados, con el objeto de establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones.

Algunas de las características más importantes de la planeación estratégica son:

- Se enfoca a las áreas de mayor relevancia de una organización.
- La perspectiva es integral.
- Se definen tanto los fines, como los medios que se utilizarán para alcanzarlos.
- Se dirige desde los máximos niveles directivos.
- Implica creatividad en el personal encargado de desarrollarla, así como un perfil de conocimientos bastante diversificado.
- Es a largo plazo.

Los factores que son considerados en la realización de planes estratégicos son el marco político, social, económico y tecnológico, la situación competitiva, formas de comercialización, inversiones a realizar, fuentes de financiamiento, tasas de rentabilidad para nuevos proyectos, marco legal, marco fiscal y contexto laboral de la empresa.

b) Planeación Táctica. - Es el conjunto de planes que se refieren a una área específica de la organización por lo -

que su perspectiva es de menor alcance y su enfoque es a corto y mediano plazo. Este tipo de planeación selecciona los medios a través de los cuales se intentarán lograr los objetivos específicos fijados por el nivel directivo de la empresa (53).

c) Planeación Operativa. - Es la que se encarga de llevar a cabo las políticas que ha fijado la planeación estratégica para el logro de los objetivos.

En base a la comprensión de la estrategia de trabajo, se preparan planes operativos elementales, éstos a su vez se combinan para producir programas operativos para la estructura del nivel superior siguiente y así sucesivamente en una secuencia general de abajo hacia arriba.

Los diversos planes operativos de cada una de las diferentes áreas, se juntarán en un plan operativo general de la compañía. El proceso requerirá de una serie de ajustes y frecuentes arreglos, sin embargo la política estratégica no deberá convertirse en problemas operativos mayores, si así sucediera, tendrán que estudiarse varias alternativas.

La política estratégica y los planes operativos deberán ser compatibles en todos los niveles de la organización (54).

(53) Russell L. Ackoff, ob. cit., p. 16.

(54) Smith A. Theodore, ob. cit., p. 123.

2.1.5. Técnicas de Planeación.

Las técnicas utilizadas en la planeación son muy diversas, pero sin embargo, las más utilizadas son las siguientes (55):

1. Manuales.

El manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática instrucciones sobre diversos aspectos de la empresa, éstos pueden ser historia, organización, políticas, objetivos y/o procedimientos los cuales se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

2. Gráficas de Gantt.

Las gráficas de Gantt tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades, las cuales realizadas en forma coordinada nos darán por resultado la realización de un proyecto.

3. Diagramas de proceso y flujo.

Ambos diagramas son dos instrumentos de simplificación del trabajo.

El diagrama de proceso brinda la oportunidad de apreciar por separado cada uno de los pasos que constituyen dicho

(55) Reyes Ponce Agustín, ob. cit., pp. 176-177.

proceso además de poder contar con su representación gráfica.

El diagrama de flujo de acuerdo con una simbología - previamente definida muestra paso a paso los puntos por donde ha de pasar información, la naturaleza de ésta y el proceso - que sigue hasta ser reportada.

4. Técnicas de ruta crítica.

Son los sistemas conocidos con el nombre PERT, CPM, - RANPS; éstos buscan planear y programar una secuencia de actividades simultáneas en forma gráfica y cuantitativa. La secuencia de actividades tiene el mismo origen y el mismo fin, - y en éstos sistemas se pone un mayor énfasis en el costo, la duración, etc., de aquellas secuencias de operaciones que resulten más largas y costosas, con el objeto de no eliminar se -- cuencias necesarias colaterales a ésta.

2.1.6. Ventajas de la Planeación.

Entre las ventajas que tiene una organización al llevar a cabo una adecuada planeación están (56):

1. La planeación al ser el elemento principal del proceso administrativo ayuda a describir en el presente, el futuro de la organización;

(56) St. Thomas Charles L., Planeación Práctica de los Nego --
cios, pp. 29-30.

2. Es la base para que se realice una evaluación efectiva, pues con los planes se cuenta con dispositivos detallados para medir los resultados contra la acción programada;
3. Constituye una valiosa herramienta para designar funciones y asignar responsabilidades;
4. Proporciona instrumentos de control;
5. Obliga a un tipo analítico de decisión, así como proporciona puntos de referencia para las mismas;
6. Permite el administrador ver, evaluar, aceptar y rechazar un determinado número de alternativas;
7. La planeación también induce a los ejecutivos a especificar sus objetivos y la forma en que lograrán éstos;
8. La planeación proporciona una mejor comunicación, ya que el plan se convierte en una de las herramientas de comunicación más efectiva de la Gerencia porque contiene una relación escrita de todo lo que es vital para la organización durante el período cubierto por el mismo;
9. La planeación adecuada tiende a elevar la moral de los empleados, debido a que la comunicación es mejor;
10. Por medio de la planeación, se elimina el sentimiento de inseguridad que tiene el personal de una organización que no dispone de información necesaria sobre los objetivos que persigue y las acciones que deben realizar;
11. La planeación estimula el mejor empleo del tiempo en todos los niveles de la organización; y,

12. Por último diremos que la planeación ayuda a detectar anticipadamente oportunidades y situaciones de peligro para la empresa.

2.1.7. Limitaciones de la Planeación.

1. Resistencia, el elemento humano tiende a resistirse a la aceptación de sistemas, como a la planeación, debido al desconocimiento de los beneficios que representa.

2. El costo que implica el llevarla a cabo en una organización resulta elevado, ya que requiere de personal especializado.

3. Existe dificultad para realizarla debido a que la planeación requiere de un alto grado de creatividad, imaginación y determinación por parte de quien la lleva a cabo.

4. Tiempo de elaborarla, ya que el proceso de planeación requiere de tiempo determinado.

5. Su alcance, la planeación por sí sola no elimina los riesgos solo identifica la naturaleza de los mismos y define cursos de acción.

6. Y por último se tiene como una limitación importante la disponibilidad de recursos.

2.2. NATURALEZA DEL ELEMENTO HUMANO.

Como es de nuestro conocimiento, la organización es una unidad social o un sistema constituido por un conjunto de elementos cuyas funciones se integran para el logro de los objetivos generales de la misma, objetivos tales como; una mayor productividad, una disminución de costos y un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, entre otros. Dentro de los elementos necesarios para el funcionamiento de la organización, están los recursos materiales, técnicos y humanos - básicamente, siendo éstos últimos los que a nuestro juicio revisten mayor importancia, sin que ello implique restarle importancia a los demás recursos.

El elemento humano es aquel que va a tener la responsabilidad de que la organización logre sus objetivos a través de su capacidad y de su habilidad para enfrentarse con éxito a las circunstancias y obstáculos que se presentan en la propia organización y en el medio respectivamente, además de tener a su cargo el aprovechamiento y optimización de los recursos materiales y técnicos de que se dispongan en la compañía. Por ello consideramos que la organización no solo se debe de-

interesarse por el logro de sus objetivos, sino que también es de suma importancia que se preocupe por solucionar los problemas que afecten a su personal y a su vez satisfacer los intereses del mismo, tomando en cuenta aspectos tales como; desarrollo del personal, la motivación, la salud, la satisfacción en el trabajo, seguridad, etc..

Una manera de mostrar esta preocupación por los aspectos inherentes al elemento humano se refleja en la manera de analizar y predecir su comportamiento, considerar su naturaleza e importancia y tomar en cuenta sus necesidades y características. Dichos elementos aunados a los factores que intervienen en las relaciones humanas y en la relación individuo - organización serán analizados en este apartado, con el objeto de que el administrador de recursos humanos esté consciente y tenga un contexto más amplio de las características, posibilidades y limitaciones del hombre.

2.2.1. EL SER HUMANO.

La conducta del hombre es gobernada por fuerzas que tienen su origen en el pasado social y cultural de éste.

Los biblogos suelen eludir estas consideraciones históricas cuando intentan estudiar al hombre científicamente. Muchos de ellos exaltan aspectos de su naturaleza describiéndolos como sistemas fisicoquímicos, otros intentan rastrear sus orígenes tomando en cuenta su pasado evolucionario y otros más tienen un mayor interés en los caracteres fisiológicos y psicológicos de cada persona, condicionados éstos por el medio ambiente.

Todos éstos aspectos del estudio del hombre están relacionados entre sí, por mucho que parezcan diferentes. El hombre es en realidad una entidad integrada, pues los factores genéticos, históricos, ambientales, etc., actúan simultáneamente en cualquier hecho de su vida.

La expresión "naturaleza humana" ha sido objeto de muchas polémicas, pues no sugiere la complejidad y la interrelación de todos los factores que constituyen la naturaleza del hombre, además el ser humano tiene características propias --

que lo diferencian de otros seres vivientes. A continuación haremos referencia a algunas de estas características (57):

1. Empleo de símbolos.

En el empleo de símbolos tenemos al lenguaje como una serie de símbolos fonéticos con un significado específico, -- que poseemos y emitimos a través de la voz, la escritura, los números, etc..

2. Percepción y Planeación del Tiempo.

El hombre es el único ser humano capaz de registrar - su historia a través del tiempo y mediante la utilización de símbolos; por esta razón tiene la posibilidad de estudiar su pasado, aprovechando sus experiencias y las de los demás para poder efectuar una planeación del futuro.

3. Control Progresivo de los Instintos.

Cada individuo nace con un equipo instintivo al igual que cualquier animal, sin embargo a medida que este se socializa los controla y modifica para poder adaptarse y pertenecer a un grupo social determinado.

4. Búsqueda de la Adaptación y Satisfacción.

El hombre desea estar siempre en una situación armo -

[57] Arias Galicia Fernando, ob. cit., pp. 55-57.

niosa con sus necesidades, sin embargo éste nunca se encuentra satisfecho totalmente, sino por el contrario cada vez busca nuevas cosas o satisfactores a sus necesidades, lo cual le ha permitido progresar y evolucionar a través del tiempo.

5. Instinto de Plena Realización.

El ser humano tiene una serie de capacidades físicas y psicológicas que debe desarrollar al máximo para lograr su autorrealización y su autoexpresión.

6. Libertad.

Cada individuo por naturaleza goza de plena libertad para tomar las decisiones que mejor convengan a sus intereses personales, sin embargo podemos hablar de ciertas restricciones a esa libertad al encontrarse en una sociedad regida por leyes y reglamentos de todo tipo.

7. Personalidad.

Dado que la conducta del hombre se determina por su carácter y temperamento, es decir por todo aquello con lo que nace y por todo lo aprendido y experimentado, respectivamente es considerado el único ser humano con personalidad propia.

8. Biopsicosocial.

Debido a que en la conducta humana intervienen facto-

res de tipo biológico, social y psicológico, se le ha dado - al hombre el carácter de un sistema biopsicosocial; a través del conocimiento de estos factores podemos determinar el grado de motivación que tenga o que pueda darse a una persona, - su capacidad de adaptación y su personalidad.

2.2.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTERACCION HUMANA.

Factores Físicos Externos.

El medio natural, el medio ambiente en el cual nace y vive el hombre coincide en términos generales con ciertos tipos de hombres; así tenemos el hombre del desierto, el del mar, el de la sierra y el de la ciudad. Cada uno de ellos, como miembro de sus respectivos grupos, en distintos ámbitos, tiene características peculiares, sin embargo, estas no pueden ser consideradas como fijas y universales.

A continuación haremos referencia a cada uno de los diferentes tipos de hombres (58):

- Hombre del desierto. Estos hombres tienen un fuerte sentido de unidad familiar, viven y valoran la vida desde una perspectiva individualista, han dejado una cultura artística y técnica avanzada expresada en obras textiles y orfebrería de calidad y funcionalidad.

- Hombre de mar. El hombre de mar, está acostumbrado

(58) Pinilla Antonio, Principios de las Relaciones Sociales y Administrativas, pp. 27-30.

a desafiar a éste, su vida y éxito dependen de una valentía - razonada y tranquila. Estos hombres desarrollan ampliamente el sentido de la observación, comprenden el tiempo, el viento y el mar, la navegación y la pesca.

- Hombre de la sierra. Vive en las alturas, caracterizándose por ser vigoroso y decidido. Su tórax es desarrollado debido a la máxima utilización que tiene que hacer del poco oxígeno que hay en la altura y del desplazamiento vertical que lo obliga a trepar, contribuyendo esto a que tenga -- una constitución especialmente vigorosa y resistente.

- Hombre de la ciudad. El hombre de la ciudad vive - en un paisaje artificial construido por él mismo, debido a -- que en esta no existe comunión entre el hombre y la naturaleza.

Su conducta se encuentra condicionada en un alto grado, va a donde le dicen, hace lo que le ordenan, frecuentemente existe un choque entre lo que él quiere ser y las exigencias de su medio ambiente; lo cual contribuye a crear en este sentimientos de inseguridad.

En la ciudad la convivencia social, el conjunto de relaciones, obligaciones y derechos interpersonales, se realizan como resultado de la necesidad de acción cooperativa coordinada impuesta por las condiciones del medio.

La vida social en la ciudad hace a las personas y a los grupos objeto de excesos en impactos de comunicación, a -

través de medios masivos de comunicación, entre los que se encuentran la televisión, la radio, el periódico, las revistas y el cine, entre otros; este bombardeo integral y continuo obliga al hombre a determinar su conducta en tal o cual sentido, llegando hasta el punto de no ser dueño de sus propias decisiones.

Ahora bien, independientemente del tipo de hombre que exista en el ambiente social, existen varios factores que de una u otra forma influyen en su vida individual, en los grupos y en la interacción humana, estos factores son (59):

1. Los factores económicos y sociales.

- a) Medio económico.
- b) Medio social.
- c) Niveles culturales y educativos.

2. Factores internos, físicos y psicológicos.

- a) Constitución psicofísica o cuerpo.
- b) Yo corpóreo y yo psicológico.
- c) Actitudes, carácter y personalidad.

1. Factores Económicos y Sociales.

- a) Medio económico.

El individuo, la familia y en general todo tipo de grupos a los que este pertenece, viven necesidades básicas cu

(59) ibid., pp. 31-52.

ya satisfacción constituye la base del esfuerzo económico.

La capacidad económica del individuo y del grupo limitan la cantidad y calidad de bienes y servicios que éstos pueden adquirir para satisfacer necesidades de alimentación, vestido, habitación, protección y salud (necesidades primarias)-educación, adiestramiento y capacitación (secundarias); recreación y paz espiritual (terciarias).

El hombre en su afán de satisfacer estas necesidades, sobre todo las primarias, al encontrarse con una serie de problemas como lo son la falta de empleo y de medios de trabajo, se ve obligado a dejar su lugar de origen para emigrar a la capital, en donde cada día resulta más difícil sobrevivir, --siendo que algunas veces en su lugar de origen pudiera mantener un mejor nivel de vida.

b) Medio social.

Explicar la conducta del individuo o del grupo no es posible sin referirse al ambiente social que prevalece, entendiéndose por ambiente social; el conjunto de maneras, usos y costumbres de las personas que conforman el grupo, es decir, viene a ser las reglas del grupo en las cuales van incluidas condiciones de vida y de trabajo, expresiones, lenguajes, --ideales, etc.

Cada individuo nace en un determinado ambiente social y trata de adaptarse a él y de superarlo, aspirando a niveles

sociales que él considera como superiores.

La difusión universal que ha adquirido la tendencia a clasificar a los grupos, en clase media, inferior y superior, ha condicionado en el individuo el convencimiento y la creencia de que solo podrá realizar plenamente su destino individual y social si escala posiciones trabajando y luchando radicalmente por ascender en las escalas de la pirámide social.

c) Niveles culturales y educativos.

El nivel, tipo y contenido de la cultura del grupo, influye en la determinación de la conducta del individuo y define las posibilidades de comunicación en la interacción recíproca.

El grado de cultura y educación alcanzado tiene incidencia directa en la capacidad económica que pueden lograr individuo y grupo.

La cultura es el conjunto de símbolos, ideas, valores, creencias, costumbres, leyes, técnicas e instrumentos creados por el hombre y que se conservarán vivos por la comunicación.

La cultura forma parte del medio social con el que interactúa el individuo desde su nacimiento hasta su muerte.

La educación es el proceso de intercambio de influencias entre el hombre, el medio cultural y el medio social. La educación formal es el deliberado propósito y la acción orga-

nizada en virtud de la cual individuos y grupos son expuestos a la influencia de personas, ideas, valores y procesos -- comunicativos, a fin de que conozcan e integren su conducta con las exigencias de la cultura vigente.

Existe una conexión decisiva entre la educación y el progreso de un grupo. El logro de más altos niveles de convivencia civilizada corre paralelo al incremento en cantidad y calidad de la producción y del consumo.

Puede afirmarse que la educación es una de las formas de interacción humana de mayor impacto social, las experiencias educativas de manera directa o indirecta, por acción o reacción, van definiendo el tipo de actividades básicas que el sujeto hace suyas para situarse a su vez frente a los suyos y frente al mundo.

2. Factores Internos, Físicos y Psicológicos.

a) Constitución psicofísica o cuerpo.

El cuerpo humano es una organización eficaz y poderosa y en alguna medida dócil y obediente a la decisión del hombre.

Desde el punto de vista biológico el cuerpo humano es una totalidad viviente al servicio de la cual actúan todos -- los factores físicos, químicos y energéticos que lo constituyen.

El principio regulador de la vida individual del hombre es la conservación, el bienestar y la seguridad del cuerpo individual. El principio de conservación organiza la autodefensa del cuerpo frente a peligros o enfermedades y ante la misma muerte. Ahora bien, la manera en que está constituido el cuerpo de cada individuo tiene una especial relación con la manera de ser de la persona. Es conocida la agresividad de los bajos, la ecuanimidad de los fuertes, la inestabilidad de los flacos, etc..

En términos generales se puede afirmar que la manera de ser y de actuar de la persona guarda cierta correspondencia con la forma de su cuerpo y las características de su sistema nervioso y de su sistema glandular.

b) Yo corpóreo y yo psicológico.

Pertenece al yo corpóreo el cuerpo, sentido como ágil o pesado, sano o enfermo, viviendo intensamente o decaído, experimentando placer o dolor. Este yo corpóreo se va constituyendo en base a las experiencias vividas.

Por otra parte está el yo psicológico que es un centro del sentido de responsabilidad, entendiéndose como conciencia del deber y como conciencia de culpa. El yo psicológico se vive en sí mismo como responsable de sus acciones.

c) Actitudes, carácter y personalidad.

Lo que más cuenta en la interacción humana no es la manera de ser del cuerpo, ni de las diferentes características del temperamento, sino el modo de ser y de actuar, propio y peculiar de cada quien. Este modo de ser y actuar está con formado principalmente por las actitudes, que son la estructu ración en cada individualidad de los actos de conocimiento y pensamiento, juicios de valor y actos de decisión voluntaria.

Estas revelan la especial manera en que están organizados y estructurados en cada quien los actos intencionales mencionados (el conocimiento, el juicio de valor y la deci sión libre). Las actitudes dan la clave para juzgar la mane- ra de ser y de comportarse de los demás, es decir, el carác- ter de cada quien.

En la interacción humana lo definitivo es la manera - en que cada quien piensa, valora y decide.

El individuo dentro de un grupo manifestará su pro -- pia personalidad en la cual encontramos aquellos valores esen cialmente de él como son; sus expresiones, su manera de hablar, etc..

2.2.3. EL HOMBRE Y LA ORGANIZACION.

Uno de los principales objetivos de las relaciones humanas es lograr que no solo el individuo llegue a satisfacer sus necesidades, sino que al mismo tiempo se puedan satisfacer las de la organización por medio de una adecuada coordinación entre los individuos, con la dirección de la misma. Para lograr esta coordinación es necesario tener plena conciencia del papel y de la importancia que los individuos tienen dentro de la organización, por esta razón es válido calificar al elemento humano como vital para el funcionamiento de cualquier tipo de ente, ya que a través de su esfuerzo o actividad, conocimiento, experiencia, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, etc., puede hacer que la organización marche sin detenerse hacia el logro exitoso de sus objetivos.

Con base en lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que los recursos humanos son muy importantes, quizá los más importantes de todos los que actúan en las organizaciones, ya que solo los individuos tienen la capacidad y el poder de

perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos.

Dentro de la empresa, el análisis, organización y comprensión de los aspectos referentes a los recursos humanos le corresponde a la Administración de Recursos Humanos, Relaciones Humanas y Relaciones Industriales conjuntamente. En la actualidad existen diferentes concepciones de las mismas, a continuación haremos referencia a algunas de ellas, con el objeto de que dichos términos queden perfectamente diferenciados.

La Administración de Recursos Humanos es - el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, el conocimiento, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general.

Cualquier interacción de dos o más personas constituyen una relación humana.

De las Relaciones Industriales... El término no queda reducido a la industria y evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos [60].

Existen también ciertas características, propias del hombre al pertenecer a una organización, las que surgen como resultado de su interacción en la misma. Estas característi-

[60] Arias Galicia Fernando, ob. cit., p. 27.

cas son las siguientes (61):

1. El hombre no puede ser propiedad de la organización

A diferencia de los otros recursos, el hombre no puede ser propiedad de la organización, debido a que sus conocimientos, experiencias, habilidades, etc., son propiedad de su patrimonio individual, e implican una disposición voluntaria de quien los posee para prestarlas a una organización a cambio de una justa retribución por parte de la misma.

2. Sus actitudes son voluntarias.

Las actitudes que asumen las personas de la organización son voluntarias, queriendo decir con esto que el hecho de existir un contrato de trabajo no los obliga a rendir su mayor esfuerzo en el cumplimiento de su trabajo, a dar su máxima cooperación, a menos de que éstos tengan un pleno convencimiento de que los objetivos de la organización son valiosos y que al mismo tiempo concuerdan con sus objetivos personales.

3. Poseen características intangibles.

Las características intangibles que posee el hombre son las experiencias, los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, las potencialidades, etc., que manifiestan a través del desempeño de su trabajo en la organización.

(61) ibid., pp. 24-26.

4. Los recursos humanos son escasos.

Se dice que los recursos humanos son escasos, debido a que no todas las personas poseen las mismas habilidades, conocimientos, etc., lo que origina que entre más escasos resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose de esta manera una competencia entre los que conforman la demanda y la fuerza de trabajo.

5. Los recursos humanos pueden incrementarse.

El total de los recursos humanos de un país o de una organización, puede ser incrementado, ya sea a través de su descubrimiento o de su mejoramiento; en el primero de los casos se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos en las personas, y en el segundo se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias e ideas a las personas básicamente a través de orientación profesional, educación, capacitación y desarrollo.

Acercándonos al comportamiento de los empleados de una organización, se pueden llegar a conocer los diferentes tipos de necesidades que buscan satisfacer éstos por medio de su trabajo en la empresa pudiéndose asimismo, determinar la manera en que se podría influir en su comportamiento, así como los factores motivantes y satisfactores para ellos.

Consideramos conveniente hacer una síntesis de las tres teorías de la motivación sustentadas por los investiga -

dores Abraham Maslow (1954), Frederick Herzberg (1960) y D.C.-Mc Clelland (1962), con el propósito de tener algún conocimiento sobre los elementos motivantes para el hombre (62):

1a. Teoría de Maslow.

Esta teoría se basa en la clasificación y jerarquización de una serie de necesidades que el hombre debe satisfacer. Estas son:

a) Necesidades Fisiológicas.- Son aquellas necesidades de cuya satisfacción depende la conservación de la vida, son consideradas necesidades primarias y algunos ejemplos de ellas son el respirar, beber, comer, dormir, etc..

b) Necesidades de seguridad.- Estas se refieren al deseo de sentirse seguro, de enfrentar los riesgos que se le vayan presentando y que afecten la seguridad, salud y economía de él y de su familia.

c) Necesidades de estima.- Se refieren a la necesidad que tiene el individuo de sentirse estimado, querido y con cierto prestigio ante los demás miembros del grupo.

d) Necesidades de realización.- Estas necesidades se presentan cuando el hombre siente el impulso de desarrollar todas sus potencialidades físicas e intelectuales; se siente capaz de crear, de aportar algo nuevo y de saber que está

(62) Barajas Medina Jorge, El hombre, el trabajo y la administración, pp. 66-68.

progresando de manera constante.

2a. Teoría de Herzberg.

Federick Herzberg considera que existen factores que causan satisfacción en las personas, por lo cual se les considera como motivantes para trabajar, sin embargo la ausencia de los mismos no produce insatisfacción. Por otro lado nos dice el autor que existen factores que causan insatisfacción, pero que al eliminarlos no producen satisfacción; lo anterior obliga a considerar en diferentes escalas la insatisfacción como polo opuesto de la satisfacción, por lo que esta teoría se le conoce como "teoría dual".

Escala de Satisfacción:

0	
No Satisfacción	Satisfacción

Escala de Insatisfacción:

0	
Insatisfacción	No Satisfacción

Para formular su teoría, Herzberg se basó en los resultados del análisis que hizo sobre las motivaciones de ingenieros y contadores en una empresa de Pittsburgh investigando los grados de satisfacción en los puestos de trabajo, resultados que reflejaron la existencia de factores que provocaban tanto motivación como descontento.

Los factores motivantes que al presentarse producen satisfacción son los intrínsecamente relacionados con el puesto tales como; la realización del trabajo en sí, la iniciativa, la responsabilidad y el reconocimiento de méritos, entre otros factores que al estar ausentes no satisfacen al individuo, pero no llegan tampoco a ocasionarle insatisfacción.

Por otra parte, los factores extrínsecos al puesto tales como; el clima de trabajo, las deficientes relaciones interpersonales, la inconformidad del salario, etc., cuando se presentan producen insatisfacción, pero al ser eliminados evitan la insatisfacción sin llegar a producir satisfacción.

Herzberg recomienda que para que las personas encuentren aspectos motivantes para realizar su trabajo, es necesario que se les aumente la responsabilidad, se les de un mayor reconocimiento a su desempeño y que se le permita un enriquecimiento de las actividades que desarrollan dentro de la organización con motivo de su trabajo.

3a. Teoría de Mc Clelland.

Mc. Clelland dice que las personas son motivadas principalmente por tres factores; la realización del logro, la afiliación y el poder, siempre influyendo alguno de los tres más que los dos restantes sobre la conducta del individuo.

Los individuos que se encuentran motivados por el factor logro, dirigen sus esfuerzos hacia la obtención de bienes-

económicos y luchan para alcanzarlos. Como ejemplos podemos mencionar a empresarios, inversionistas y altos ejecutivos, - entre otros, y en general a todos aquellos que tienen interés en poseer bienes que representen dinero.

Cuando las personas son motivadas por el factor afiliación, buscan mantener buenas relaciones con sus semejantes tratando de evitar conflictos con los demás.

Finalmente nos referiremos a los que se encuentran motivados por el factor poder. Este tipo de personas desean -- tener bajo su mando a las demás personas de una organización -- tal es el caso de los líderes, militares, políticos, etc., -- quienes a medida que ascienden en la escala jerárquica pueden tener un número mayor de subordinados.

A través de las teorías anteriormente mencionadas se ha pretendido analizar algunos tipos de conducta del hombre - dentro de la organización, atribuyendo su manera de actuar a los diversos factores por los que están influidos.

2.3. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

2.3.1. Importancia.

En los últimos años los directores de las organizaciones han dedicado gran parte de su tiempo a la importante función de planear. Sin embargo, al llevarla a cabo se reconoce la importancia del dinero, de la maquinaria y de los métodos, pero generalmente los recursos humanos no son tomados en cuenta sino hasta muy tarde.

Hay que reconocer que cuando se quiere hacer una organización más fuerte y más productiva, debe tenerse presente que los recursos humanos son un factor determinante para ello, ya que constituyen el medio a través del cual se puede lograr el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y financieros.

Por esta razón, el administrador de recursos humanos tiene la responsabilidad no sólo de ver con que personal cuenta la organización, sino también la de tener los conocimientos y habilidades suficientes para aprovecharlos con mayor efectividad, mantenerlos, aumentarlos y hasta donde sea posi-

ble desarrollarlos.

Es precisamente la planeación de recursos humanos la que se va a encargarse de lograr lo anterior, ya que con una planeación eficiente y exacta del personal, podrá eliminarse el exceso de contratación y entrenamiento y al mismo tiempo la empresa se asegurará de tener empleados idóneos disponibles en el momento en que se necesiten. A nivel individual, la planeación de recursos humanos, ayudará a cada persona a mejorar sus habilidades, a hacer uso de sus capacidades y a llevar al máximo su potencialidad.

Con el objeto de que el concepto de Planeación de Recursos Humanos sea lo más claro posible, mencionaremos algunas definiciones que a nuestro juicio nos describen de la mejor manera dicha actividad:

Patten nos dice:

Es el proceso mediante el cual una empresa se asegura de tener el número correcto de personas y la clase correcta de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles (63).

Coleman:

Es el proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos con el fin de realizar los planes integrales de la empresa (64).

(63) French Wendell L., ob. cit., p. 231.

(64) Sikula Andrew F., Administración de Recursos Humanos en Empresas, p. 171.

Werther:

Mediante la planeación de recursos humanos, la administración se prepara para tener -- las personas apropiadas en los lugares adecuados y en los momentos oportunos para alcanzar -- tanto objetivos individuales como de la organización (65).

Centro Nacional de Productividad:

La planeación de la fuerza de trabajo se -- puede definir como un proceso por medio del -- cual la institución se asegura de que tendrá el número requerido de trabajadores, con los conocimientos y habilidades necesarios, en el lugar adecuado, en el momento preciso y cumpliendo -- las funciones que sustenta su relación de trabajo (66).

Como se puede apreciar en las definiciones citadas anteriormente, a través de este proceso la gerencia tratará de tener al hombre correcto en el puesto adecuado y en el momento preciso, haciendo cosas cuyo resultado para ambos, (organización e individuo) resulten de máximo beneficio tanto a -- corto como a largo plazo.

Ahora bien, para poder llevar a cabo el proceso de -- planeación, el administrador de recursos humanos deberá cuestionarse con preguntas que le revelen cual es la situación -- del personal en ese momento y cual podría ser en el futuro; -- para esto consideramos que debe tomar en cuenta aspectos ta --

(65) Werther William B., Dirección de Personal y Recursos Humanos, p. 558.

(66) Centro Nacional de Productividad, ob. cit., p. 62.

les como (67):

- Qué tipo de gente requiere la compañía, ahora y en el futuro; cuántos, cuándo y dónde.
- Cómo puede la organización ayudar a su personal a desenvolverse, para que estos sean capaces de llenar los requerimientos según se vayan presentando en ella.
- Qué debe hacerse para retener al personal deseable.
- Cómo debe manejarse al personal indeseable.
- Qué se necesita para atraer a la organización al nuevo personal necesario.
- Cabe señalarse que el proceso de planeación de recursos humanos debe realizarse con un gran detenimiento y análisis y debe de ser dirigido hacia todos aquellos niveles jerárquicos que existan, en la empresa, hasta lograr que se constituya una política sistemática y bien definida sobre la planeación que del elemento humano se necesita realizar.

2.3.2. Objetivos

En términos generales se podría decir que el objetivo principal de la planeación de recursos humanos es el logro de la máxima eficiencia en la organización, a través de la creación e implantación de sistemas y procedimientos que permitan aprovechar al máximo los conocimientos y habilidades del per-

(67) Méndez y Méndez Eduardo, Proyección de los Recursos Humanos en la Empresa, el cambio planificado, como determinante del desarrollo empresarial, mediante la consecución de objetivos. pp. 15-16. (Tesis).

sonal que la constituye, teniendo siempre la mentalidad de - estar proporcionando un alto beneficio al trabajador y al mismo tiempo de estar haciendo una atractiva y redituable inversión.

Ahora bien, de manera específica la Planeación de recursos humanos va a tener un doble objetivo, es decir, por -- una parte va a tratar de mantener y mejorar la situación actual del personal procurando el adiestramiento y formación -- más avanzada de los individuos; y por otra parte va a prever las futuras necesidades de personal y a disponer con oportunidad las acciones a emprender, de tal manera que dichas acciones no sean producto de la improvisación.

Del cumplimiento de estos dos grandes objetivos, se deriva la determinación de aspectos tales como:

- Las exigencias futuras de personal en relación con los objetivos y programas generales de la empresa;
- Los despidos o ceses de personal por causas previstas, en el momento oportuno;
- El número y el tipo de personas a admitir y distribuir en la empresa o en un sector determinado de la misma;
- El momento más oportuno para la admisión del personal de la organización; y,
- El momento en que debe darse la capacitación a cada persona y de que clase, de acuerdo a su puesto, a fin de aumentar su eficiencia presente y futura y a la vez satisfacer-

sus necesidades.

El logro de estos objetivos implica la fijación previa de los objetivos organizacionales y el haber realizado una adecuada proyección de la estructura de la organización, dentro de la cual se pueda determinar, a través del análisis de puestos, de un plan y de un programa, el volumen y la clase de recursos que necesitará la empresa. Asimismo a través de proyecciones tecnológicas, socioeconómicas y educacionales se tratará de detectar los posibles conocimientos, cualidades y habilidades que tendrá en un futuro determinado la fuerza de trabajo existente en el mercado laboral.

Finalmente cabe señalarse que de la eficiencia con que sean logrados estos objetivos, dependerá el que la organización disponga del personal adecuado sin incurrir en peligros debidos a despidos inadecuados por la abundancia de personal o de admisiones apresuradas por insuficiencia del mismo, es decir, evitando tanto la abundancia como la escasez de mano de obra.

2.3.3. Funciones.

La Planeación de Recursos Humanos básicamente tiene como función principal el proporcionar el número exacto de personal apto en el lugar correcto, en el momento oportuno, -

realizando el trabajo adecuado (68).

El poder cumplir con esta importante función implica para la empresa y para los planeadores del recurso humano, el efectuar las siguientes actividades:

a) Hacer un inventario de recursos humanos donde se describan y analicen de manera sistemática las potencialidades de los integrantes de la organización en ese momento;

b) Hacer un análisis de las vacantes actuales y de las programadas por concepto de jubilación, despido, transferencia, promoción, licencias, enfermedades, etc.;

c) Analizar las posibles expansiones y/o reducciones en la estructura actual o en la proyectada, debido al aumento o disminución de departamentos, autorización de nuevas plazas, creación de sucursales, etc.;

d) Proyectar las potencialidades que se espera estén disponibles en un futuro determinado, basándose en la rotación del personal actual y en el posible desarrollo del mismo;

e) Proyectar las capacidades que se necesitarán tenga el personal para un futuro específico, con el objeto de implantar una adecuada estrategia organizacional;

f) Efectuar una evaluación y un análisis entre las capacidades que se necesitarán y las que se desarrollan en el personal actual;

(68) Sikula Andrew F. ob. cit., p. 11.

g) Planear la forma de cubrir las necesidades, tanto cualitativas como cuantitativas, a través de la estructura -- ción de los procesos de contratación, desarrollo, capacita -- ción y motivación al personal;

h) Planear la difusión de las vacantes de los puestos que prioritariamente se requerirán cubrir, o en su caso los planes de cobertura de vacantes de manera interna;

i) llevar a cabo los planes para las reducciones, pro mociones, transferencias o incrementos del personal; y,

j) Planear una adecuada remuneración del personal; en tre muchas otras actividades.

Para que se realicen adecuadamente las actividades an tes mencionadas, se deberá contar con cierta información que contenga los datos referentes a la situación que en ese momento vive la organización y a las perspectivas futuras de la -- misma. Datos tales como:

- Clase de negocio de que se trate;
- La estructura de la organización;
- El volumen de trabajo y los planes de cada unidad - de trabajo dentro de la organización;
- La tendencia del empleo y del mercado laboral;
- Las innovaciones y transformaciones técnicas, techo lógicas y organizativas;
- Estadísticas y previsiones sobre la productividad - laboral;

- El ambiente industrial, social, económico y político en el cual se desenvuelve la organización; y,
- La planeación del negocio y el establecimiento de metas; entre otros.

2.3.4. Proceso.

Diferentes autores nos dan a conocer diversos procesos para llevar a cabo la planeación de los recursos humanos; sin duda alguna el utilizar alguno de ellos puede reportarnos ciertas ventajas, ya que un sistema bien definido nos da la oportunidad de clarificar las distintas relaciones que se dan a través de éste.

Vetter expresa al respecto lo siguiente:

Un buen sistema hace que el planificador no omita pasos de importancia en su trabajo; además le proporciona una cierta estructura y guía para su trabajo. Para saber que es lo que debe realizarse y porque, el planificador de recursos humanos debe preparar su propio procedimiento de planeación antes de que inicie el trabajo real (69).

El proceso que mencionaremos a continuación es un proceso sistemático caracterizado por una serie de pasos cronológicos, siendo éstos los siguientes (70):

(69) Odiorne George S., Administración de Personal por Objetivos, p. 180.

(70) Sikula Andrew F., ob. cit., p. 174.

- a. *Objetivos;*
- b. *Planeación de la organización;*
- c. *Auditoría de recursos humanos;*
- d. *Pronóstico de los recursos humanos; y,*
- e. *Programas de acción para los recursos humanos.*

Todos éstos componentes están interrelacionados de una manera dinámica, logrando así que el proceso sea cíclico y recíclico, es decir, que las actividades de la planeación se formulen y reformulen sobre una base continua, sin ser posible que se defina en donde comienza o termina cada paso, -- además cabe señalarse que éstos se ven afectados por los factores internos y externos que envuelven el funcionamiento de la organización.

A continuación describiremos cada uno de los componentes de dicho proceso:

a. Objetivos.

Los objetivos de la planeación de recursos humanos se derivan de los objetivos organizacionales, sin embargo podemos decir que el objetivo final de ésta es el relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades futuras de la empresa para recuperar al máximo la inversión realizada en el renglón de personal.

b). Planeación de la Organización.

La planeación de la organización es definida por el autor Steiner como:

"La actividad consciente que emprende la organización para efectuar un cambio positivo en su bienestar y capacidad de crecimiento" -- (71).

Esta actividad está orientada hacia el cambio organizacional y hacia la efectividad y actualización administrativa, desplazándose del presente al futuro ideal, asimismo cualquiera que sea el ámbito y la naturaleza de la planeación organizacional, casi siempre se lleva a cabo para satisfacer -- uno o más de los siguientes objetivos:

- Superar un problema;
- Capitalizar una oportunidad;
- Incrementar la efectividad; y,
- Disminuir los costos.

Es preciso tener presente al establecer las modificaciones ambientales y las previsiones cuantitativas y cualitativas de personal, las reacciones que puedan producir Estds, -- siendo un factor determinante el que se realice la planeación en el momento más oportuno. Muchos autores coinciden en que-

(71) Loc. cit.

Este momento se presenta cuando el principal dirigente ejecutivo de la compañía, división o departamento, siente que la organización actual no es la más efectiva para adaptarse a -- los cambios o que su forma de operar no es la óptima o la más adecuada.

La planeación variará en función del tamaño y complejidad de la organización, del nivel de cambio propuesto y de la documentación y aprobación requerida, sin embargo para que esta sea realmente efectiva no basta con conocer sus objetivos, con hacer estimaciones sobre los requerimientos de personal, con realizarla en el momento preciso y a través del procedimiento más adecuado, sino que también es necesario contar con personas capaces de controlar los factores que afectan a la planeación de la organización, factores como (72):

a. Pronósticos de los negocios.- Los pronósticos sobre la situación económica futura, tienen una influencia directa en el proceso de planeación de la organización; los pronósticos que generalmente se realizan para contrarrestar las -- eventualidades y contingencias de los ciclos económicos son -- acerca de la inflación, salarios, precios, costos, abastecimiento de la materia prima, etc.,

b. Expansión y crecimiento.- Es necesario considerar en la planeación, el crecimiento tanto en tamaño como en al--

(72) ibid., pp. 65-67.

cance que pueda tener en el futuro la organización, ya que la expansión puede representar graves problemas a la empresa si no es considerada con anticipación.

c. Cambios estructurales.- También es necesario considerar los ajustes estructurales, entendiéndose por éstos -- los cambios de personalidad, filosofía, tecnología, mezcla -- producto-mercado y liderazgo de la organización, entre otros, ya que la reestructuración organizacional evitará que la empresa se vuelva obsoleta e inoperante.

d. Filosofía administrativa.- La filosofía administrativa que sigue la empresa no es estática como pudiera pensarse, naturalmente tiende a evolucionar y desarrollarse como producto del avance en el nivel educativo de los directivos de la organización y de la influencia del medio ambiente en la misma, ambos factores se combinan para crear una nueva mentalidad, en la cual deberán adaptarse todas las acciones incluidas en la planeación de la organización.

e. Actitud ante el gobierno.- Las acciones que se -- preven en el futuro para la empresa deben contemplar las condiciones gubernamentales y las leyes federales vigentes en -- ese momento, por lo que es de suma importancia el estar al -- tanto de los cambios y modificaciones que surjan al respecto.

f. Actitud del sindicato.- Los directivos de la organización deberán contar con la habilidad y con los conocimientos necesarios para preparar con anticipación las estrategias

y tácticas administrativas para el contrato colectivo y las sesiones de negociación de contratos, con el fin de evitar los posibles conflictos que pudieran surgir en ellas.

g. Mezcla habilidad-producto.- Las habilidades que posea el personal de la organización, deberán ir unidas a cambios tecnológicos, pues pudiese haber modificaciones en la producción del bien o servicio que ofrece la organización; por ejemplo pudieran demandarse grandes cantidades del producto actual, introducirse productos o servicios nuevos, reemplazar a los actuales, etc..

h. Competencia internacional.- Los acuerdos económicos internacionales, el incremento de la capacidad industrial extranjera, el prestigio del dólar, etc., originan que los productos extranjeros se vuelvan más competitivos que los nacionales; lo que ha contribuido a que las organizaciones tengan una mayor preocupación por realizar la planeación de la organización en un esfuerzo por encontrar nuevas o mejores formas de ser más competitivos tanto en el plano nacional como en el internacional y de esta manera elevar sus utilidades al colocarse en una mejor posición en el mercado.

c. Auditoría de recursos humanos.

La auditoría de los recursos humanos es un proceso analítico, comparativo y sistemático que reúne, compila y analiza los datos sobre los objetivos, las políticas, los siste-

mas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo los recursos humanos durante un periodo determinado, con el objeto de comparar la información de una organización con las normas y estándares de otras organizaciones similares; asimismo se realizan también comparaciones internas entre los departamentos, divisiones o secciones que existen en la empresa, para lo cual el departamento de recursos humanos establece controles de sus programas y políticas, es decir, dentro de cada proyecto y cada programa se establece de manera explícita la forma en que será controlado y los criterios que regirán para juzgar la efectividad de los mismos.

Algunos de los programas que generalmente son objeto de control son los de análisis de puestos, reclutamiento, capacitación, promoción y transferencia, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, etc..

Para delimitar de manera más precisa lo que es y lo que abarca la auditoría de recursos humanos consideramos conveniente examinar algunas consideraciones que deben ser incluidas en el transcurso de la misma, estas son las siguientes:

1. Análisis de puestos.- En opinión de muchos expertos en el área de recursos humanos, el análisis de puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, ya que a partir de este, se podrá continuar

con otro tipo de estudios tendientes a mejorar los métodos de reclutamiento y selección, de administración de salarios, calificación de méritos, manuales de organización, etc., base de la planeación de recursos humanos.

La importancia del análisis radica en que el puesto es la unidad básica de trabajo, y a través de su correcta definición y estructuración se estarán sentando las bases para su correcto desempeño, ya que el análisis de puestos, también nos indicará los requerimientos en cuanto a habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, así como las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo necesario para desempeñarlo.

2. Evaluación de puesto.- Una vez que se han descrito los puestos actuales y los planeados, debe evaluarse su importancia relativa para las metas y objetivos de la organización. El trabajo se puede evaluar midiendo su contenido por tres dimensiones decisivas:

a) Habilidades.- Todo trabajo exige no sólo conocimientos prácticos y técnicos, sino también capacidades gerenciales y en relaciones humanas.

b) Solución de problemas.- Toda unidad de trabajo implica la solución de problemas únicos que exigen grados específicos de libertad para pensar, así como diversos niveles de complejidad en la forma de hacerlo.

c) Responsabilidad por resultados.- También todo puesto tiene la responsabilidad de resultados finales específicos, Esta responsabilidad necesita estar bien definida para que se actúe en función de los objetivos trazados por el propio puesto dentro de la organización.

Sobre la base de Estas tres dimensiones, el administrador va a poder evaluar con precisión y en forma completa - las capacidades del individuo y cotejarlas con los requisitos del puesto, ya sea éste el actual o el planeado, de manera -- que esté en posibilidad de tomar una decisión confiable acerca de la capacidad del individuo para desempeñar el trabajo.

3. Inventario de recursos humanos.- Antes de considerar el como cumplir con los requerimientos de personal, conviene efectuar un análisis del inventario de recursos humanos con el que se cuenta, ya que este es el medio para evaluar en forma rápida y exacta las habilidades disponibles dentro de la organización, pues incluye información básica de todos los empleados, cabe señalarse que la eficiencia y utilidad del mismo, estará en función de la exactitud y constante actualización de la información que contiene. El tipo de información que generalmente contiene un inventario de recursos humanos es la siguiente:

a) Datos personales.- Tales como edad, sexo, domicilio, fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, entre otros.

b) Habilidades. - Concernientes a este aspecto tenemos; educación, experiencia en el puesto y capacitación ó entrenamiento.

c) Aptitudes especiales. - Como puede ser, socio de grupos profesionales, logros especiales, etc..

d) Historia del puesto y del sueldo. - En este renglón se contempla el salario actual y el pasado, fechas de aumentos, puestos ocupados anteriormente, duración en los mismos, causa de separación y finalmente responsabilidades anteriores.

e) Datos de la compañía. - Contiene datos de planes de beneficio, información sobre jubilación, antigüedad, etc..

f) Capacidad individual. - En la que se contemplan resultados de tests psicológicos, psicométricos y de conocimientos, información sobre la salud, etc..

g) Preferencias especiales de las personas. - Cabe señalarse que los rubros anteriormente mencionados no son los únicos que pueden incluirse en el inventario de recursos humanos y que la diversidad de datos que contenga el mismo estará en función de las necesidades de la empresa.

4. Pérdidas esperadas. - La auditoría de recursos humanos deberá incluir provisiones para calcular estadísticamente las disminuciones de personal, es decir, el número de personas que pueden retirarse en un periodo determinado por concepto de jubilaciones, fallecimientos, despidos, renunciaciones, -

etc., y así, poder determinar el número esperado de vacantes y proyectar las necesidades futuras del recurso humano y por supuesto, con los ajustes y consideraciones de estabilidad -- y/o crecimiento de la organización.

5. Novimientos internos.-- Además de considerar las -- probables salidas de empleados, la auditoría de recursos humanos debe de tomar en cuenta los movimientos que se dan dentro de la organización, tales como ascensos, y descensos, además de transferencias, ya que la fuerza de trabajo de cualquier unidad dentro de la empresa, fluctúa constantemente.

La fuerza de trabajo adicional se obtiene mediante -- nuevas contrataciones, ascensos y transferencias, asimismo -- son causas de pérdidas de personal, las renunciaciones voluntarias, despidos, muertes, ascensos, transferencias y descensos. Todos éstos movimientos son de gran importancia, ya que nos permiten estar al tanto del número de gentes que trabajan para la compañía, de su ubicación y de su desempeño dentro de la misma (73).

d. Pronóstico de los recursos humanos.

A través del pronóstico de recursos humanos, la organización tiene la oportunidad de predecir, tanto cuantitativa como cualitativamente, que personal se va a necesitar en un -

(73) Sikula Andrew F, ob. cit., pp. 69-71.

futuro determinado.

Para la determinación de las futuras necesidades de personal se tomará como punto de partida el análisis detallado de los planes de la organización, poniendo un especial énfasis en analizar la estructura presente y la proyectada, la ubicación e interrelación de los puestos y de las obligaciones y responsabilidades inherentes a los mismos. Posteriormente se analiza el inventario de recursos humanos, para realizar la evaluación de los mismos y así, poder determinar como se les puede mejorar a través de planes adecuados de capacitación y adiestramiento. Finalmente se realiza el programa de reclutamiento y selección del resto del personal que se va a necesitar en el futuro.

Cabe señalarse que en la elaboración del pronóstico deberán considerarse variables internas y externas que afecten la operación de la empresa, tales como; cantidad de producción, cambios tecnológicos, las condiciones de la oferta y la demanda y la planeación de carreras.

e. Programas de acción.

Este es el quinto y último componente del proceso de planeación de recursos humanos, el cual consiste en poner en marcha los programas elaborados en los cuatro pasos anteriores del proceso.

Para poder implantar los programas de acción, es nece

sario hacer antes una comparación entre el pronóstico de recursos humanos y el inventario del mismo, a fin de tener un programa general de lo que se necesitará, de lo que tendrá -- que obtenerse fuera de la organización y de lo que se encuentra disponible en materia de personal, dentro de la misma. Si los requisitos netos indican la necesidad de adiciones, la empresa deberá reclutar, seleccionar, orientar y desarrollar al nuevo personal; por el contrario, si es necesaria una reducción de personal, la empresa deberá hacer los ajustes necesarios por medio de los métodos de atricción, suspensiones -- y/o despidos.

2.3.5. Principios.

La planeación de recursos humanos, independientemente de la organización en que se realice, deberá regirse por -- ciertos principios, siendo algunos de ellos los siguientes -- (74):

- Tratar a cada persona como un individuo único y valioso;
- Darle la oportunidad de mejorar su preparación;
- Alentar el desarrollo y maduración de cada uno de los individuos que integran a la organización;

(74) Heyel Carl, Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas, pp. 865-866.

- Anteponer las consideraciones de tipo humano a las materiales;

- La dirección debe considerar no sólo las habilidades adquiridas por sus empleados hasta ese momento, sino además debe visualizar sus potencialidades futuras;

- La formación y el adiestramiento del personal debe ser un proceso continuo y no una serie de pasos o acontecimientos aislados e indiferentes;

- Debido a que la planeación del elemento humano es una proyección hacia el futuro, los planes para la fuerza de trabajo deberán ser flexibles, y susceptibles de adaptarse a cambios e imprevistos;

- Para que en el desarrollo del programa de planeación sea posible establecer previsiones significativas, es necesario el establecimiento de una buena base informativa;

- Los planes no deberán realizarse de manera aislada, sino con la participación de todas las personas, que por el resulten afectadas, de tal modo que sea rápida su aceptación;

- Los planes deben ser sometidos a una evaluación que determine su eficacia y refuerce el proceso planificador;

- La planeación debe estar orientada a la acción, con el objeto de efectuar tareas específicas que nos conduzcan a alcanzar los objetivos concretos que se hayan trazado; y,

- Los planes deberán resaltar una serie de metas amplias y globales, es decir, sin caer en detalles insignificantes.

C A P I T U L O 3

LA GRAN EMPRESA

3.1. Generalidades

Desde tiempos remotos, los hombres han sentido la necesidad de agruparse y organizarse con el objeto de reunir -- sus esfuerzos de manera coordinada en la persecución de un -- fin común, no solo en lo que se refiere a su convivencia en -- el aspecto social, sino también en lo que respecta a su trabajo.

Al mismo tiempo, debido a las exigencias que la economía les ha ido imponiendo, se han visto en la necesidad de -- constituir empresas u organizaciones a través de la asocia -- ción de su capital y de su trabajo principalmente, con el pro pósito de que por un lado puedan lograr sus objetivos particu lares y por otro puedan llegar a contribuir con la economía.

Es de esta manera como logra surgir la empresa, cons tituyéndose como una nueva persona jurídica que a diferencia de las personas físicas, posee ciertos atributos o cualidades

que le caracterizan y de entre las cuales podemos mencionar - las siguientes (75):

- Es una persona moral.
- Posee personalidad jurídica, con lo cual se le confiere el carácter de sujeto de derecho.
- Tiene patrimonio y capital social, constituido por el conjunto de bienes y derechos y por las aportaciones o monto expresado en moneda de curso legal, respectivamente.
- Posee un nombre que la distingue de las demás y que puede ser una razón o denominación social.
- Posee un domicilio que viene a ser el lugar físico en donde se encuentra ubicada la empresa o en donde se encuentra establecida su administración.
- Su nacionalidad está en función a su legislación y domicilio legal.
- Debe establecerse o determinarse el objeto social de la empresa.
- Debe estar inscrita en el Registro de Comercio.

a) Importancia de la Gran Empresa.

La gran empresa constituida como una entidad económica destinada a la producción de bienes y/o servicios, ha sido considerada como el principal factor dinámico de la economía-

(75) De Pina Vara, Rafael, Derecho Mercantil Mexicano, p. 72.

de un país, pues al conjugarse en ella recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para el logro óptimo de sus objetivos, logra contribuir al desarrollo de la empresa comotal y por ende al del país en el que se desenvuelve, motivo por el cual se le considera célula de la economía.

b) Definición.

Antes de pasar al análisis de los aspectos más importantes que conforman a la gran empresa, consideramos conveniente citar lo que se entiende por "empresa" en términos generales, es decir sin importar su giro, magnitud, capital, etc.. Para tal efecto mencionaremos las siguientes definiciones que a nuestro juicio son las más completas:

El Código Fiscal de la Federación define -- como empresa a la persona física o moral que -- realice actividades comerciales, industriales, -- agrícolas, ganaderas, de pesca ó silvícolas -- (76).

La Ley Federal del Trabajo entiende por empresa a la unidad económica de la producción ó distribución de bienes o servicios (77).

(76) SHCP, Subsecretaría de Ingresos, Pequeña y Mediana Empresa, p. 17.

(77) De Pina Vara Rafael, ob. cit., p. 28.

Una empresa puede ser definida como una - entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar - productos o prestar servicios que se suminis - tren a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia (78).

Finalmente nosotros consideramos que una empresa es - un organismo social, debido a que esta constituida por un con - junto de personas que persiguen un fin común y esto solo pue - de darse dentro de la sociedad a la cual sirve. Este orga - nismo está jurídicamente establecido, desde el momento en que cuenta con una acta constitutiva a través de la cual se suje - ta a las leyes de nuestro país, con el propósito de producir - bienes y/o servicios.

3.2. Objetivos de la Gran Empresa.

Toda empresa desde el momento de su apertura, contrae - rá independientemente de la magnitud que tenga, derechos y - obligaciones que podrá ejercer ó a los que tendrá que respon - der en la medida en que fije sus objetivos, mismos que trata - rá de alcanzar, ya sea a corto ó a largo plazo.

La gran empresa no es la excepción a este respecto, - ya que posee tanto objetivos institucionales como a nivel na - cional. Los objetivos institucionales de la gran empresa se -

(78) Rodríguez Valencia Leonardo, Planeación, Organización y - Dirección de la Pequeña Empresa., p. 8.

pueden englobar básicamente en tres y son los siguientes:

a) Objetivo Social.

Existe un alto grado de correlación entre la empresa y la sociedad a la cual sirve. El cumplimiento de este objeto engloba la satisfacción de necesidades de diversos sectores, entre los que se encuentran los obreros y empleados de la organización, el Gobierno y la comunidad.

b) Objetivo de servicio.

A través del cumplimiento de este objetivo, se pretende la satisfacción de las necesidades de los consumidores o clientes, al ofrecerles productos o servicios que posean las características requeridas por ellos, al precio justo y en el momento preciso.

Lo anterior lo podemos reafirmar en el pensamiento de Leonardo Rodríguez, quien nos dice:

En el sistema de libre empresa el objetivo primario de la firma es prestar un servicio a la sociedad, ya sea produciendo bienes o servicios que son vendidos a la sociedad y que a su vez generan una justa utilidad a la empresa -- (79).

c) Objetivo Económico.

El cumplimiento de este objetivo involucra la protec-

(79) Rodríguez Valencia Leonardo, ob. cit., p. 31.

ción de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y de sus accionistas, lográndose todo ello a través de la obtención de la utilidad neta, pues ésta es la fuente de la obtención de recursos financieros para la empresa y el medio a través del cual se podrán crear más trabajos, ampliar las instalaciones y desarrollar nuevos productos o servicios.

Se puede decir que la utilidad neta es el producto -- que le queda a la empresa, una vez que ha cubierto el costo de los bienes o servicios producidos, sus gastos de operación y en general todas aquellas erogaciones que le signifiquen -- una inversión.

3.3. Características de la Gran Empresa.

La gran empresa debido a su magnitud y a la posición que ocupa en el ámbito nacional, además de poseer las cualidades y/o atributos a que ya hicimos mención y que son comunes e inherentes a todo ente social, tiene características específicas que la van a diferenciar de las pequeñas y medianas empresas. Empezaremos citando las características comunes a todo ente social (80):

- Es una unidad económica porque todos los elementos que la integran se coordinan de tal manera que sea posible --

(80) Rodríguez Valencia Leonardo, Planificación, Organización, y Dirección de la Pequeña Empresa. p. 31.

la producción de un bien y/o servicio para colocarlo en el mercado con el objeto de comercializarlo y obtener una ganancia.

- Ejerce una acción mercantil ya que compra para producir y produce para vender.

- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida, ya que a través de su administración es responsable de su buena o mala actuación, entendiéndose por ésta la obtención de utilidades y el desarrollo que pueda alcanzar a través de su operación.

En lo que se refiere a las características específicas de la gran empresa, las podemos enfocar a través de las cuatro áreas funcionales de la administración:

- Desde el punto de vista mercadológico.- Efectúan sus compras en mejores condiciones, en cuanto a la calidad de los materiales, otorgamiento de descuentos por parte de los proveedores y obtención de créditos; cuentan con modernos equipos de comercialización y predominan en el mercado actual inclusive de manera monopolista.

- Desde el punto de vista de producción.- Este tipo de empresa generalmente cuenta con una intensa técnica de automatización. Posee tecnología sumamente avanzada, con medios superiores para la investigación y fabricación de nuevos productos y con modernos y sofisticados equipos de producción para sus artículos. Asimismo la producción la realizan en --

grandes series, lo que implica un abaratamiento en sus costos.

- Desde el punto de vista financiero.- Se enfrenta a un número de problemas para la obtención de recursos financieros por tener un mayor acceso a las fuentes de financiamiento.

- Desde el punto de vista de su personal.- Cuenta -- con un número superior a los 100 empleados. Su organización es compleja, por lo que requiere de altos ejecutivos o directores para su administración, los que deben de contar con una amplia preparación profesional. Debido a que en ella existe la descentralización de funciones, también es necesario que el personal de niveles jerárquicos medios tenga una preparación adecuada que le permita asumir óptimamente la responsabilidad que le es delegada y por lo tanto cumplir sus funciones satisfactoriamente.

3.4. Clasificación de la Gran Empresa.

Para clasificar a la gran empresa existe una diversidad de criterios que están condicionados a distintos fines -- y circunstancias, sin embargo tratando de unificar los criterios más significativos y generales, llegamos a la conclusión que este tipo de empresas pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Por su Giro o Actividad.

Bajo este criterio las empresas pueden clasificarse - de acuerdo a las actividades que realizan, pudiendo ser:

a) Empresas Industriales:

Las empresas industriales tienen por objeto la explotación de los recursos naturales como minas, agricultura, ganadería, aguas, montes y demás materiales producidos por la naturaleza, comprendiendo igualmente su transformación y adaptación para llenar las necesidades o deseos colectivos o individuales (81).

Estas empresas debido a la naturaleza de sus actividades se pueden dividir en dos grandes ramas:

- Industrias extractivas.
- Industrias de transformación.

Las industrias extractivas, tienen como característica fundamental la explotación del subsuelo o de los recursos naturales, ya sean estos renovables (maderas, pastos, ganado, riquezas marítimas, etc.) o no renovables (extracción de metales, piedras preciosas y petróleo entre otros).

Las industrias de la transformación, se dedican a la producción de artículos terminados o semiterminados a través de la adquisición, proceso y transformación de materias primas con características y naturaleza diferentes a la del producto terminado.

(81) Kaplan Abraham David, La Empresa en un Sistema de Competencia, p. 78.

b) Empresas Comerciales:

Las empresas comerciales tienen como objetivo principal la compra, venta y distribución de los productos explotados o manufacturados por las empresas industriales y abarcan todas aquellas actividades que permiten poner a disposición de los consumidores los productos terminados, es decir, llevan a cabo la comercialización de éstos.

c) Empresas de Servicios:

Son aquellas empresas en las que el trabajo ó el esfuerzo personal se consideran el principal capital de la empresa y la productividad se ve reflejada en la calidad y aceptación del servicio prestado, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

2. Por su número de trabajadores.

Aunque el número de trabajadores no puede ser considerado como el indicador "ideal", si puede ser el más conveniente y menos objetable de todos; el principal argumento a su favor lo constituye el hecho de ser la estimación más utilizada frecuentemente en comparaciones internacionales y casi siempre la única practicable, debido a que otros indicadores basados en términos de valor, ya sea de producción o de capital invertido en ellas son más difíciles de obtener en los censos industriales. Es así como se considera, de acuerdo al crite-

rio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que el número de trabajadores de las grandes empresas en nuestro país es de más de cien, el de las empresas medianas es hasta cien y el de las pequeñas hasta veinte.

3. Por el origen de su capital.

De acuerdo a la constitución de su capital las grandes empresas se pueden clasificar en (82):

1. Empresas de la Iniciativa Privada ó Empresas Privadas.

Entre las características más importantes de las empresas privadas podemos citar las siguientes:

- Poseen un patrimonio constituido por las aportaciones y recursos de los socios o de las personas que las constituyen.

- Son totalmente autónomas, aunque apegadas a las leyes del país en donde se constituyen y/o donde operan.

- Su principal finalidad es la obtención de utilidades, teniendo como finalidades colaterales la obtención de prestigio social, la generación de fuentes de trabajo y el logro de una buena posición en el mercado, entre otras.

(82) Fernández Escalante Fernando, Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas, p. 32.

Estas empresas a su vez las podemos subdividir en:

a) Empresas Nacionales.- Son aquellas empresas, en las cuales la mayoría de sus inversionistas son nacionales y por consiguiente la mayor parte del capital con que cuentan también es nacional.

b) Empresas Transnacionales.- Estas empresas provienen de países desarrollados que establecen filiales en países subdesarrollados y operan con capital extranjero parcial o totalmente.

2. Empresas Públicas o del Sector Público.

Son aquellos órganos o dependencias a las cuales el gobierno federal les delega una gran variedad de actividades con el objeto de que cada una de las funciones y responsabilidades que competen a éste se lleven a cabo de la mejor manera posible.

Este tipo de empresas se divide en:

a) Centralizadas.- Son aquellos órganos de un ente social que se encuentran vinculados entre sí, en un plano de jerarquía que parte de un superior, mismo que se va a encargar de tomar decisiones teniendo a su cargo el mando y la ejecución.

b) Descentralizadas.- Esta es la forma de organización administrativa a través de la cual se intenta por una parte aligerar las cargas de trabajo que tiene el Estado de -

bido a los requerimientos que le presenta la sociedad y por otra satisfacer ciertas necesidades colectivas, de una manera oportuna y eficaz.

Para lograr lo anterior, el Estado encarga la realización de ciertas actividades a diversos órganos, los cuales gozan en su actuación de cierta autonomía respecto al poder central.

Para constituir un organismo descentralizado se tienen que cumplir los siguientes requisitos (83):

1. Que su patrimonio se constituya total o parcialmente con fondos o bienes federales o de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que le aporte u otorgue el Gobierno Federal.

2. Que su objeto o fin se la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la Nación, la investigación científica y tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Por último vale la pena mencionar dos de las clasificaciones que sobre la descentralización consideramos importantes y que son:

La que hace el maestro Gabino Fraga:

(83) Ponce de León Enrique, Notas de Derecho Constitucional - Administrativo, p. 169.

- Descentralización por región
- Descentralización por servicio
- Descentralización por colaboración

La que cita el Dr. Andrés Serra Rojas:

- Descentralización administrativa regional
- Descentralización administrativa por servicio.

c) Desconcentradas. - Por medio de la desconcentración, los órganos supremos del Estado otorgan medios y facultades de actuación transfiriendo ciertas competencias a otros órganos inferiores, que siguen perteneciendo al Estado.

Para poder diferenciar la descentralización de la desconcentración, podemos decir que mientras que en la primera los órganos se constituyen, como nuevas personas morales diferentes, gozan de autonomía orgánica, capacidad para estructurarse, dictar sus propios ordenamientos reguladores y poseen autonomía técnica; los organismos desconcentrados además de que no se constituyen como una nueva persona jurídica diferente, solamente gozan de autonomía técnica.

d) Paraestatales. - Las empresas paraestatales o de participación estatal constituyen el medio del que se ha valido el Estado para desarrollar cierta clase de actividades que no pueden encargarse a la burocracia, debido a que deben ser efectuadas con la agilidad, eficiencia y fluidez que caracteriza a la empresa privada.

Entre las características de este tipo de empresas en

contramos que poseen personalidad jurídica y patrimonio propios, pero siempre guardan una íntima relación con el Estado, ya que algunas veces éste les proporciona totalmente su capital o por lo menos es participante mayoritario (51%).

4. Por su Organización.

Las grandes empresas generalmente se organizan bajo la forma de sociedad mercantil, a continuación citaremos las que son reconocidas en la Ley de Sociedades Mercantiles:

- a) Sociedad en Nombre Colectivo
- b) Sociedad en Comandita Simple
- c) Sociedad de Responsabilidad Limitada
- d) Sociedad Anónima
- e) Sociedad en Comandita por Acciones
- f) Sociedad Cooperativa
- g) Sociedad de Capital Variable

Mismas que trataremos de explicar:

a) Sociedad en Nombre Colectivo.

Es aquella que existe bajo una razón social en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

La responsabilidad subsidiaria se da porque los acreedores solamente pueden hacer efectivas las obligaciones, con el patrimonio de los socios, después de haberlo in

tentado con los bienes de la sociedad. Se dice que es ilimitada porque los socios responden de las deudas sociales en su totalidad y con todos sus bienes, independientemente de la participación que tengan en la sociedad. Y finalmente la responsabilidad es solidaria porque los acreedores pueden exigir de cada socio el íntegro cumplimiento de la obligación de la sociedad; es decir, la deuda no se dividirá en tantas partes como socios existan.

En lo que se refiere a su razón social, ésta debe formarse con el nombre de uno, algunos ó de todos los socios; -- cuando no figuran estos últimos, se añadirán las palabras "y compañía" u otras equivalentes.

Salvo pacto en contrario, la sociedad en nombre colectivo se disolverá por la separación, exclusión ó muerte de -- uno de los socios; en tal caso la sociedad podrá retener la parte de capital y de utilidades hasta concluir las operaciones pendientes al momento. De igual manera se establece que los socios de éste tipo de sociedad no pueden ceder sus derechos en la misma sin el consentimiento de todos los demás, a menos que se estipule como suficiente el que otorgue la mayoría como sucede en los casos de admisión de nuevos socios.

En cuanto a su administración, estará a cargo de uno ó varios administradores, los cuales podrán ser socios ó personas extrañas a la sociedad, de acuerdo al nombramiento que -- salvo pacto en contrario, hagan la mayoría de los socios.

b) Sociedad en Comandita Simple.

Es aquella que existe bajo una razón social formada con el nombre de uno, algunos ó todos los socios comanditados, seguidos de las palabras "y compañía" u otras equivalentes agregando en todos los casos las palabras "sociedad en comandita" ó su abreviatura "S en C".

La Sociedad en Comandita Simple se compone de uno ó varios socios comanditados, que responden de manera subsidiaria e ilimitada de las obligaciones sociales y de uno ó varios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones, es decir su responsabilidad, por las obligaciones sociales se limita al monto de su aportación.

En este tipo de sociedad los socios no pueden ceder sus derechos, ni admitir nuevos socios sin el consentimiento de todos los demás, salvo que en el contrato social se disponga ser suficiente el consentimiento de la mayoría.

Otra de las características de esta sociedad, es que para la disolución de la misma, ya sea por la separación, exclusión o muerte de algún socio, puede pactarse la admisión de sus herederos ó de lo contrario entregar a los mismos la cuota correspondiente al socio difunto ó separado de acuerdo al último balance aprobado.

En lo que respecta a su administración, esta se rige por las mismas disposiciones, que corresponden a las Sociedades en Nombre Colectivo, con la excepción que los socios co -

mandatarios no deben ejercer ningún acto administrativo, ya que de ser así quedarán obligados solidariamente para con los terceros de las obligaciones sociales en que hayan tomado parte como administradores.

c) Sociedad de Responsabilidad Limitada.

De acuerdo con el Artículo 58 de la Ley de Sociedades Mercantiles, la Sociedad en Responsabilidad Limitada, es aquella que se constituye por socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador. Respecto a esto debe advertirse que además de sus aportaciones para la integración del capital social, pueden quedar obligados, si así lo dispone el contrato social, a hacer aportaciones suplementarias y accesorias.

La razón o denominación social que adopte este tipo de sociedad se formará con el nombre de uno o más socios, seguido de las palabras o abreviaturas "sociedad de responsabilidad limitada" o "S de R.L.", respectivamente; en el entendido de que si se omite este requisito, los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente.

Entre algunas de las características de la sociedad de Responsabilidad Limitada podemos mencionar las siguientes:

Deberá constituirse ante notario y no mediante suscripción pública; no podrá tener más de 25 socios; en la mayoría-

de los casos se requiere del consentimiento de todos los socios para la admisión de algún nuevo integrante; el capital que las constituye no debe ser inferior a \$5,000.00 y debe -- estar íntegramente suscrito y exhibido en un 50%, además de -- que no puede ser representado por ningún título negociable ó de crédito; el capital social está dividido en partes sociales, de las cuales los socios no podrán poseer más de una, de biendo ser esta indivisible y solo podrá cederse con el consentimiento de todos los socios.

En este tipo de sociedad el contrato social podrá ser modificado en la asamblea de los socios por mayoría de votos y podrá rescindirse por las siguientes causas:

- a) Por uso de la firma social ó de capital social para negocios propios;
- b) Por infracción del pacto social;
- c) Por infracción de las disposiciones legales que rijan el contrato; y,
- e) Por la comisión de actos fraudulentos o dolosos--- contra la sociedad.

Sobre su administración, estará a cargo de uno o más gerentes que podrán ser socios ó personas extrañas a la sociedad, designados y removidos por la asamblea de los socios, -- misma que es considerada como el órgano supremo de la sociedad.

Finalmente la Ley de Sociedades Mercantiles en su Ar-

Artículo 84 prevee, con carácter potestativo, no obligatorio -- la constitución de un órgano o consejo de vigilancia, que esté formado por socios ó personas extrañas a la sociedad y cuya finalidad primordial sea el ejercer funciones de fiscalización de la gerencia.

d) Sociedad Anónima.

De acuerdo con el Artículo 87 de la Ley de Sociedades Mercantiles, Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

La denominación de la sociedad se formará libremente sin necesidad de hacer referencia a la actividad principal de ésta, únicamente deberá ser distinta de la de cualquier otra sociedad. Dicha denominación social deberá ir acompañada de las palabras "Sociedad Anónima" ó de su abreviatura "S.A."

Cabe señalarse que para la constitución de una sociedad Anónima la Ley de Sociedades Mercantiles en su Artículo 89, hace referencia a los requisitos necesarios para ello, -- los cuales son:

1. Que haya cinco socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.

2. Que el capital social no sea menor de veinticincomil pesos y que esté íntegramente suscrito, debiendo expresarse en moneda de curso legal.

3. Que se exhiba en dinero efectivo, por lo menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.

4. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo ó en parte, con bienes distin -- tos del numerario.

En lo que respecta a su administración, Esta podrá estar a cargo de uno ó varios mandatarios ó administradores, -- que pueden ser accionistas ó personas ajenas a la sociedad.

Cuando los administradores sean más de dos, constituirán el Consejo de Administración teniendo como poderes y obligaciones principales las siguientes:

- Tener a su cargo la gestión y representación de la sociedad (firma social).

- Ejecutar los acuerdos de las asambleas generales de accionistas.

- Convocar y presidir las asambleas generales de accionistas.

- Firmar los títulos de las acciones y de los certificados provisionales.

- Formular el balance anual de la sociedad, así como el informe general sobre la marcha de los negocios.

e) Sociedad en Comandita por Acciones.

El Artículo 207 de la Ley de Sociedades Mercantiles -

nos dice que la Sociedad en Comandita por Acciones es la que se compone de uno ó varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria, de las obligaciones sociales, y de uno ó varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones, mismas que además de tomar el carácter de títulos de crédito, representan las aportaciones ó participaciones de los socios.

La Sociedad en Comandita por Acciones puede adoptar como nombre, una razón social formada con los nombres de uno ó más socios comanditados seguidos de las palabras "y compañía" u otras equivalentes, cuando no figuren los de todos; ó puede adoptar una denominación, la cual puede formarse libremente, siempre y cuando sea distinta a la empleada por otra sociedad. A la razón social ó a la denominación, se agregarán las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones" ó su abreviatura "S. en C. por A."

En lo que respecta a la responsabilidad de los socios, a su capital y sus acciones, son aplicables las disposiciones de la Sociedad Anónima, con la salvedad de que en la Sociedad en Comandita por Acciones, las acciones pertenecientes a los socios comanditados siempre serán nominativas y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los socios comanditados y el de las dos terceras partes de los socios comanditarios.

Por lo que se refiere a su administración es conve --

niente indicar que los socios comanditarios no pueden ejecutar actos de administración, bajo la pena de incurrir en responsabilidad solidaria, por las operaciones que realicen.

6) Sociedad Cooperativa.

La doctrina cooperativa define a Esta como:

La organización concreta del sistema cooperativo, que lleva en sí el germen de una transformación social, encaminada a abolir el lucro y el régimen de asalariado, para sustituirlos por la solidaridad y la ayuda mutua de los socios, sin suprimir la libertad individual (84).

La Ley General de Sociedades Cooperativas establece entre, otras, las siguientes condiciones para que una sociedad pueda considerarse como cooperativa:

- Estar integrada por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que Esta distribuye.

- Funcionar sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.

- No perseguir fines de lucro.

- Procurar el mejoramiento social y económico de sus socios mediante la acción conjunta.

(84) De Pina Vara Rafael, ob. cit., p. 136.

- Repartir sus rendimientos ó prorrate entre los socios, en función del tiempo trabajado por cada uno y de acuerdo con el monto de las operaciones realizadas, en cooperativas de producción y de consumo respectivamente.

Las sociedades cooperativas son personas morales, sujetas de derechos y obligaciones, con un patrimonio, nombre y domicilio distintos a los de sus socios y para cuyo funcionamiento requiere la autorización oficial del Ejecutivo Federal a través de la Secretaría del Trabajo.

En lo que refiere a su capital social, las sociedades cooperativas siempre serán de capital variable, el cual estará constituido por las aportaciones de los socios, mismas que podrán ser en numerario, en especie, de derechos ó de trabajo. Estas aportaciones quedarán representadas por certificados -- que serán nominativos, indivisibles y de igual valor. Los -- acuerdos sobre aumento ó reducción del capital social corresponden a la asamblea general.

Las sociedades cooperativas operan bajo una denominación que puede formarse libremente, pero siempre y cuando sea distinta a la de cualquier otra cooperativa ya registrada.

A la denominación social deberá agregarse el número de su registro oficial y las letras S.C.L. (Cooperativas de Responsabilidad Limitada) ó S.C.S. (Cooperativas de Responsabilidad Suplementada).

El domicilio de las sociedades cooperativas estará en

el lugar donde se encuentre el mayor volumen de sus negocios.

En lo que respecta a su duración, estas deberán constituirse siempre con duración indefinida.

Finalmente mencionaremos algunas clases de sociedades cooperativas:

- Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Suplementada.
- Sociedad Cooperativa de Productores.
- Sociedad Cooperativa de
- Sociedad Cooperativa de intervención oficial.
- Sociedad Cooperativa de Participación Estatal.
- Sociedad Cooperativa Escolar.

g) Sociedades de Capital Variable.

El Artículo 214 de la Ley de Sociedades Mercantiles nos señala que este tipo de sociedades se registran por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate, y por las de sociedad anónima en lo relativo a balances y responsabilidades de los administradores.

Con lo anteriormente mencionado podemos darnos cuenta de que éstas, son solo una modalidad que cualquiera de las sociedades mercantiles puede adoptar. Sin embargo dicha modalidad es un imperativo legal para las sociedades cooperativas y las de responsabilidad limitada.

Este tipo de sociedades podrán aumentar su capital, - por aportaciones posteriores de los socios ó por admisión de nuevos socios ó bien disminuirlo por retiro parcial ó total - de las aportaciones, sin necesidad de modificar su escritura constitutiva.

A la razón social ó denominación propia del tipo de - sociedad se añadirán siempre las palabras "de capital varia - ble".

El contrato constitutivo de toda Sociedad de Capital-Variable deberá incluir las condiciones que se fijen para el aumento y la disminución del capital social.

En las Sociedades por Acciones el contrato social ó - la asamblea general extraordinaria fijarán los aumentos del - capital y la forma y términos en que deban hacerse las corres - pondientes emisiones de acciones.

En la Sociedad Anónima, en la de Responsabilidad Limi - tada y en la Comandita por Acciones se indicará un capital mí - nimo. En las Sociedades en nombre Colectivo y en Comandita - Simple, el capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta - parte del capital inicial.

El retiro parcial ó total de aportaciones de un so - cio deberá notificarse a la sociedad de manera fehaciente y - no surtirá efectos sino hasta el fin del ejercicio anual en - curso.

CAPITULO 4

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1. DETERMINACION DEL UNIVERSO

El universo del presente estudio está conformado por todas aquellas personas que trabajan en la empresa "X" S.A. de C.V. ya que consideramos que todas y cada una de ellas poseen las mismas características que deseamos estudiar, con esta apreciación nos referimos a que las acciones que se derivan de la Planeación de Recursos Humanos recaen necesariamente en todos los miembros de la organización.

Es así como se tiene un universo finito, que consta de 300 trabajadores, 100 correspondientes al nivel administrativo y 200 al nivel obrero u operativo.

Asimismo, existe el nivel directivo en el cual se encuentran cinco personas, sin embargo estas no son consideradas como parte del universo a estudiar, en virtud de ser de difícil acceso, a excepción del Gerente de Relaciones Indus-

triales, a quien necesariamente se tendrá que entrevistar, da do que la investigación se enfoca de manera central a Este de partamento.

4.2. DETERMINACION DEL TAMANO DE LA MUESTRA

Este punto reviste una especial importancia dentro -- del capítulo de la investigación de campo, puesto que el tama ño de la muestra debe ser el adecuado, es decir el justo, de- tal manera que nos permita obtener información válida para la presente investigación.

La determinación del tamaño de la muestra se llevó a- cabo tomando en cuenta la probabilidad de que se llevara a ca bo la Planeación de Recursos Humanos en "X" S.A. de C.V. -- (P) y la probabilidad de que no se realizara (Q); ya que se - desconocía la desviación estándar de la población.

Asimismo, a los factores P y Q se les asignó el máxi- mo valor que puede corresponderles 50% ó 0.50, puesto que tam bién se ignoraba la proporción de la población y de Esta mane ra se obtuvo el tamaño de la muestra, con el objeto de asegu- rar la representatividad de la misma.

La fórmula utilizada para tal efecto fue la que esti- ma la proporción de la población y es la siguiente:

$$N_0 = \frac{z^2 PQ}{E^2}$$

Corrigiendo el resultado obtenido por medio del factor:

$$N = \frac{N_0}{1 + \frac{N_0 - 1}{N}}$$

Los elementos que la constituyen los especificamos a continuación:

N₀; tamaño de la muestra sin emplear el factor de corrección por finitud.

z²; este valor deriva del nivel de confianza con el que se desee trabajar en la investigación; en este caso utilizamos N. de C. del 95%, lo cual quiere decir que tendremos 95 de 100 oportunidades de obtener la verdadera proporción de la población dentro del intervalo de la proporción muestral, donde $z = 1.96$.

P; es la probabilidad a favor de que se lleve a cabo la Planeación de Recursos Humanos 50% = 0.50.

Q; es la probabilidad en contra, de que se realice la planeación de Recursos Humanos 50% = 0.50.

E; es el error máximo que puede ser aceptado en los resultados, para este caso se trabajó con un 10% de error muestral, ya que un error superior a este porcentaje reduciría mucho la validez de la información.

N; es el número de personas que constituyen la empresa "X" S.A. de C.V.

Sustituyendo la fórmula se tiene:

$$N_0 = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Factor de corrección por finitud:

$$N = \frac{N_0}{1 + \frac{N_0 - 1}{N}}$$

$N = 300$ Trabajadores

N.C. = 95% $\therefore Z = 1.96$

$P = (0.50)$

$Q = (0.50)$

$E = 10\%$

$$N_0 = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(0.10)^2} = \frac{0.9604}{0.01} = 96.04$$

Corrigiendo por medio del factor:

$$N = \frac{96.04}{1 + \frac{96.04 - 1}{300}} = \frac{96.04}{1.3168} = 72.93 \text{ Aprox. } \underline{\underline{73}}$$

4.3 DETERMINACIÓN DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN Y DEL INSTRUMENTO PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN.

En base a un análisis de las diversas técnicas de investigación que existen, concluimos que la más adecuada para realizar el presente estudio y de acuerdo a los objetivos que se desean cubrir, es la encuesta debido a que por medio de ella, se puede obtener información referente a datos generales, opiniones y respuestas por parte de los integrantes de la empresa, a preguntas elaboradas.

De esta manera la información que se obtenga nos servirá para realizar un análisis básicamente cuantitativo, sin olvidarnos del aspecto cualitativo que será redondeado por medio de la observación directa; ambos nos permitirán conocer la magnitud de los problemas existentes en el área objeto de estudio.

Asimismo, el instrumento que se seleccionó para recopilar la información es el cuestionario, puesto que este nos da la oportunidad de realizar una serie de preguntas abiertas y cerradas, dependiendo del aspecto que se quiera conocer y a la vez nos brinda la oportunidad de agilizar el trabajo de campo.

4.4. ELABORACION Y APLICACION DEL CUESTIONARIO PILOTO

Una vez que se ha determinado el tamaño de la muestra, la técnica de investigación y el instrumento para recopilar -

la información, se procedió a la elaboración del cuestionario piloto.

Es importante señalar que en este caso se realizaron dos tipos de cuestionario; uno de ellos dirigido al Gerente de Relaciones Industriales y que abarcó tanto los aspectos básicos que contempla la Planeación de Recursos Humanos, como aquellos a los que se refiere dicha Administración. El otro tipo de cuestionario se enfocó a los empleados, tanto del nivel administrativo, como del nivel obrero.

Asimismo, debemos hacer referencia que para la elaboración de ambos cuestionarios, sirvieron de base los objetivos y la hipótesis de la investigación; ya que ambos aspectos marcaron la pauta de los puntos que debían ser considerados para cumplir con el fin establecido.

Una vez que estuvieron terminados y aprobados por la directora del seminario, fueron aplicados en calidad de prueba los cuestionarios piloto, de la siguiente forma:

1.- El que iba dirigido al Gerente de Relaciones Industriales, le fue entregado con el objeto de que tuviera el tiempo suficiente para contestarlo, ya que resultó bastante extenso. Se recogió posteriormente y se procedió a la aclaración de las dudas que surgieron como resultado de la aplicación.

2.- El cuestionario dirigido a los empleados se aplicó al azar, a una pequeña muestra de 10 de ellos, por haberse

considerado este número suficiente para observar la funcionalidad del mismo.

4.5. ELABORACION Y APLICACION DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO.

Una vez que se hizo el análisis del funcionamiento de los cuestionarios piloto, se tuvo la oportunidad de detectar anomalías tales como:

- Instrucciones imprecisas;
- Preguntas mal formuladas o incomprensibles;
- Preguntas carentes de información útil y;
- Aspectos pasados por alto y que debían incluirse.

Se procedió a elaborar los cuestionarios definitivos con todas las modificaciones correspondientes y fueron aplicados de la siguiente manera:

1. El cuestionario dirigido al Gerente de Relaciones Industriales, le fue entregado y recogido en un lapso de una semana; una vez contestado se tuvo una entrevista con dicha persona, con el objeto de aclarar aspectos que en cuanto a la información que reportaban habían quedado poco claros.

2. Para la aplicación del cuestionario de empleados se utilizó el muestreo aleatorio simple, como a continuación describimos:

Como la empresa carece de Inventario de Recursos Huma

nos, en el cual nos hubiéramos podido basar, se tuvo que elaborar una lista de empleados correspondiente a cada una de -- las áreas en las que eran susceptibles de aplicarse los cuestionarios, una vez terminada Esta, se eligieron al azar los -- números correspondientes a cada uno de los empleados, tanto -- del nivel administrativo, como del nivel obrero, hasta que se completaron los 73 cuestionarios a aplicar, según el tamaño -- de la muestra obtenido.

A continuación presentamos los dos cuestionarios utilizados en la presente investigación de campo:

CUESTIONARIO

(GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES)

OBJETIVO: Mucho agradeceremos la atención que se sirva tener al contestar este cuestionario, ya que tiene como finalidad el conocer si en la Administración de Relaciones Industriales que se lleva a cabo en la empresa, se realiza la función de Planeación. La investigación tiene fines exclusivamente académicos, para efecto de Examen profesional.

Nombre del entrevistado:

Puesto del entrevistado:

Señale en cada pregunta la opción u opciones que correspondan a sus respuestas.

1. Con qué número de empleados cuenta la organización?

a) Personal Directivo _____

b) Personal Administrativo _____

c) Personal Obrero _____

2. De las siguientes áreas, cuáles existen en la organización?

a) Finanzas ()

b) Mercadotecnia ()

c) Producción ()

- d) Recursos Humanos ()
- e) Ventas ()
- f) Otra () Especifique _____

3. ¿En la organización, qué niveles se consideran directivos?

4. Mencione el grado de escolaridad máximo del siguiente per
sonal:

- a) Directores _____
- b) Subdirectores _____
- c) Gerentes _____
- d) Subgerentes _____

5. ¿La organización cuenta con un Inventario de Recursos Huma
nos?

- a) Si ()
- b) No ()

6. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, seña
le qué tipo de información contiene éste:

- a) Nombre, edad, sexo, estado civil, domicilio ()
- b) Escolaridad ()
- c) Experiencia ()
- d) Antigüedad en la organización ()
- e) Habilidades ()

f) Todo lo anterior ()

g) Otro ()

Especifique:

7. ¿Cuál es la importancia que considera usted que tiene el Inventario de Recursos Humanos?

8. ¿Qué procedimiento se sigue para cubrir las vacantes que se van presentando?

9. ¿Prevee en alguna forma las posibles bajas por renuncia, - despido, jubilación u otras causas?

a) Si ()

b) No ()

En caso de que la respuesta sea afirmativa, diga cuál es:

10. ¿Cómo se determina el momento más oportuno para?

a) La admisión del personal: _____

b) El despido del personal: _____

11. *¿Realiza planes para llevar a cabo?*

Cambios de personal Reducciones Incrementos

- a) *Si* _____
- b) *No* _____

12. *En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿para realizarlos se basa en los planes organizacionales?*

a) *Si* ()

b) *No* ()

¿Por qué? _____

13. *¿Considera usted que una vez que se han determinado los requerimientos de personal, éstos guardan coherencia con los objetivos y programas generales de la empresa?*

a) *Si* ()

b) *No* ()

¿Por qué? _____

14. *¿Existe rotación del personal en la organización?*

a) *Si* ()

b) *No* ()

15. *Si usted contestó sí a la pregunta anterior, diga a que se debe:*

16. Considera usted que el índice de rotación es:

- a) Alto ()
- b) Medio ()
- c) Bajo ()
- d) Normal ()

17. ¿En qué criterios se basó para clasificar el índice de rotación?

18. ¿Se otorgan promociones o ascensos al personal?

- a) Sí ()
- b) No ()

19. Si usted contestó afirmativamente a la pregunta anterior, ¿qué criterios se siguen para el otorgamiento de las promociones y ascensos?

a) Promociones: _____

b) Ascensos: _____

20. ¿Se han establecido políticas para el personal en cuanto al área de relaciones industriales?

- a) Sí ()

b) No ()

21. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿qué funciones del Departamento de Relaciones Industriales -- abarcan éstas?

22. ¿De las siguientes fuentes de reclutamiento, indique cuáles utiliza la organización?

- a) El sindicato ()
- b) Escuelas ()
- c) Agencia de colocaciones ()
- d) Cartera de aspirantes ()
- e) Recomendaciones del personal ()
- f) Otra ()

Especifique: _____

23. Proporcione una breve descripción del procedimiento que se sigue para seleccionar al personal:

24. Al ingresar el nuevo personal a la empresa, ¿qué formas de inducción se utilizan?
- a) Manual de bienvenida ()
- b) Reglamento interior de trabajo ()
- c) Visita guiada ()
- d) Manual de organización y procedimientos ()
- e) Presentación con el jefe inmediato superior y con sus compañeros de trabajo ()
- f) Otra ()

Especifique: _____

25. ¿Se imparten cursos de capacitación y/o adiestramiento?

- a) Si ()
- b) No ()

26. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿cómo son determinadas las necesidades en cuanto a capacitación?

27. ¿Cuenta la organización con programas de capacitación?

- a) Si ()
- b) No ()

En caso afirmativo, diga cuáles son: _____

28. ¿Quiénes imparten la capacitación?

- a) Personal de la empresa ()
- b) Instructores externos ()
- c) Instructores internos ()
- d) Jefes inmediatos ()
- e) Otros ()

Especifique: _____

29. ¿Existen en la organización medidas y/o políticas sobre - Seguridad e Higiene Industrial?

- a) Si ()
- b) No ()

¿Por qué? _____

30. ¿Existe en la empresa una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene Industrial?

- a) Si ()
- b) No ()

31. ¿Se cuenta con análisis de puestos?

a) Sí ()

b) No ()

¿Por qué? _____

32. ¿Bajo que parámetro se determina la remuneración de cada uno de los trabajadores?

33. ¿Se realiza la valuación de puestos en la organización?

a) Sí ()

b) No ()

¿Por qué? _____

34. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿qué técnica - utilizan para tal efecto?

a) Método de alineamiento ()

b) Comparación por factores ()

c) Valuación por puntos ()

d) Otro ()

Especifique: _____

35. ¿Se lleva a cabo la calificación de méritos?

a) Si ()

b) No ()

En caso afirmativo, ¿cómo se realiza? _____

36. ¿Se efectúa un presupuesto de sueldos?

a) Si ()

b) No ()

37. Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior, indique la periodicidad con que se realiza:

38. ¿Sabe usted que es la Auditoría de Recursos Humanos?

a) Si ()

b) No ()

39. ¿Se ha realizado este tipo de estudio alguna vez en la empresa?

a) Si ()

b) No ()

En caso afirmativo, ¿qué lo motivó? _____

40. Considera usted que en alguna ocasión se ha incurrido en una:

Saturación o Escasez de mano de obra

a) Si _____

b) No _____

¿Por qué? _____

41. ¿Elaboran en la organización un presupuesto para llevar a cabo las acciones contempladas en la Planeación de Recursos Humanos?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué? _____

42. ¿Se llevan a cabo actividades deportivas, culturales y/o recreativas para los empleados?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué? _____

43. ¿Cuentan los trabajadores con un seguro de vida?

a) Si ()

b) No ()

44. ¿Se les proporciona becas de algún tipo a los empleados?

a) Sí ()

b) No ()

45. ¿Existe en la organización un reglamento interior de trabajo?

a) Sí ()

b) No ()

46. ¿Existe un contrato colectivo de trabajo?

a) Sí ()

b) No ()

47. ¿Se lleva a cabo la revisión del contrato colectivo de trabajo?

a) Sí ()

b) No ()

En caso afirmativo, diga con que periodicidad: _____

48. En relación a las empresas de su mismo ramo y en su área de actuación, ¿cómo se considera usted?

a) Empresa pequeña ()

b) Empresa mediana ()

c) Empresa grande ()

d) Líder en su ramo ()

e) Una más de las que
existen en el mercado ()

49. ¿Qué ventajas cree usted que podría reportar la Planeación de Recursos Humanos a la Organización?

Muchas gracias por su
atención.

F.C.A.

CUESTIONARIO

(EMPLEADOS)

OBJETIVO: Agradeceremos de antemano su atención al presente cuestionario, el cual tiene por objeto el conocer si en la Administración de Relaciones Industriales de la empresa objeto de estudio, se lleva a cabo la función de Planeación. La investigación tiene fines exclusivamente académicos, para efecto de exámen profesional.

 Marque con una "x", el inciso ó incisos que correspondan a su respuesta.

1. ¿En qué fecha ingresó usted a la organización?

2. ¿Qué documentos le fueron solicitados al ingresar a la organización?

a) Acta de nacimiento	()
b) Cartilla de servicio militar	()
c) Certificado de estudios, título ó cédula profesional	()
d) Pasaporte	()
e) Inscripción al I.M.S.S.	()

f) Registro federal de causantes ()

g) Otro ()

Especifique _____

3. ¿Cuál fue el medio por el cual usted fue reclutado por la empresa?

a) Agencia de colocaciones ()

b) Bolsa de trabajo ()

c) Cartera de aspirantes ()

d) Recomendaciones personales ()

e) Usted mismo ()

f) Otro ()

Especifique _____

4. ¿Tuvo que hacer algún tipo de examen para obtener el empleo?

a) Si ()

b) No ()

5. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, indique cuál o cuáles realizó:

a) De conocimientos ()

b) De habilidades ()

c) Médico ()

d) Psicológico ()

e) Otro ()

Especifique _____

6. ¿Qué tipo de puesto desempeña actualmente?

a) Administrativo ()

b) Obrero ()

7. ¿Qué antigüedad tiene en este puesto?

a) Menos de un año ()

b) De uno a cinco años ()

c) De seis a diez años ()

d) Más de diez años ()

8. ¿Dentro de la empresa, que otro u otros puestos ha desempeñado?

9. ¿Cuáles son las actividades que usted desempeña dentro de su puesto actual?

10. ¿Cómo le fueron indicadas las actividades que debía desarrollar dentro de su puesto?

a) A través de un documento ()

b) Verbalmente ()

c) Otro ()

Especifique: _____

11. ¿Usted está contratado por?

a) Obra determinada ()

b) Tiempo determinado ()

c) Tiempo indeterminado ()

12. ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un reglamento interior de trabajo en la empresa?

a) Sí ()

b) No ()

13. En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿cree usted que este reglamento le reporta algún beneficio para su trabajo y/o su persona?

a) Sí ()

b) No ()

¿Por qué? _____

14. ¿Ha tenido usted necesidad de trabajar horas extras para cumplir con su trabajo?

a) Sí ()

b) No ()

15. ¿Tiene usted conocimiento de la impartición de cursos de capacitación y/o adiestramiento en la organización?

a) Si ()

b) No ()

En caso afirmativo, mencione los que conozca: _____

16. ¿Ha cursado alguno de ellos?

a) Si ()

b) No ()

17. En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa, diga en cuál o en cuáles ha participado, y hace cuánto -- tiempo:

18. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

a) Excelentes ()

b) Buenas ()

c) Regulares ()

d) Malas ()

e) Pésimas ()

¿Por qué? _____

19. ¿Tiene usted conocimiento de las medidas de higiene y seguridad que se aplican en la organización?

a) Sí ()

b) No ()

Indique algunas de ellas: _____

Cuál de ellas usa? _____

20. Mencione que equipo de seguridad ha visto usted en la organización:

a) Extinguidores ()

b) Cascos ()

c) Botas ()

d) Guantes ()

e) Overoles ()

f) Todos los anteriores ()

g) Otros ()

Especifique: _____

21. ¿Ha recibido instrucciones para el uso del equipo de seguridad que mencionó anteriormente?

a) Sí ()

b) No ()

22. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones son otorgadas por la empresa?

- a) Seguro de vida ()
- b) Servicio de comedor ()
- c) Servicio de transportes ()
- d) Becas ()
- e) Préstamos especiales ()
- f) Todas las anteriores ()
- g) Otras ()

Especifique: _____

23. ¿Cuántas veces al año recibe usted aumento de sueldo?

- a) Ninguna ()
- b) Una vez ()
- c) De dos a tres veces ()
- d) Tres o más veces ()

24. ¿A qué cree usted que obedezcan los aumentos de sueldo -- que ha recibido?

- a) A lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo ()
- b) A su antigüedad en la empresa ()
- c) A su evaluación del desempeño ()
- d) A la revisión del contrato de trabajo ()
- e) Otro ()

Especifique: _____

25. ¿Sabe usted si dentro de la organización se promueven actividades deportivas, culturales y/o recreativas?

a) Sí ()

b) No ()

Mencione algunas de ellas: _____

26. ¿Ha tenido la oportunidad de presentar sugerencias para mejorar su trabajo y/o ambiente laboral?

a) Sí ()

b) No ()

¿Por qué? _____

27. En caso de que respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿qué sugerencias ha hecho?

28. ¿Siente usted que la empresa le ha dado la oportunidad de aprender, más allá de las funciones inherentes a su puesto?

a) Sí ()

b) No ()

¿Por qué? _____

29. ¿Cómo se siente con el trabajo que usted realiza actualmente dentro de la organización?

a) Muy satisfecho ()

b) Satisfecho ()

c) Insatisfecho ()

d) Muy insatisfecho ()

¿Por qué?

4.6 OBSERVACIONES AL TRABAJO DE CAMPO.

Debemos señalar que existieron algunas limitaciones-- en la aplicación de los cuestionarios, principalmente por las razones que a continuación se citan:

a) El periodo de aplicación de los cuestionarios, -- coincidió con el periodo de más alta producción durante el -- año en la organización, lo que originó que el acceso a la compañía fuera bastante restringido.

b) Por otra parte, una vez que estuvimos encuestando-- se observó que los empleados del nivel administrativo, mostraban cierta resistencia a contestar los cuestionarios, circunstancia que consideramos se debió ^{en} algunos casos a apatía, - falta de interés hacia la investigación; y en otros a situa - ciones de apremio en el trabajo y desconfianza, entre otras - causas.

Lo anteriormente mencionado trajo como consecuencia, - que la recopilación de la información se llevará más tiempo - del previsto inicialmente y que con ello se retrasará también toda la investigación.

4.7 TABULACIÓN DE DATOS.

La tabulación de los datos obtenidos por medio de la- aplicación de los cuestionarios, se realizó electrónicamente- en el Programa Universitario de Cómputo, para tal efecto se - utilizó el paquete S.P.S.S., el mismo que nos permitió obtener

Las gráficas que se muestran a continuación y sobre las cuales se apoya nuestro análisis posterior.

4.8 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Este análisis se realiza en función de la información obtenida de los dos tipos de cuestionarios que fueron aplicados.

A) Análisis de la información proporcionada por el Gerente de Relaciones Industriales.

1.- La manera en que la empresa tiene conocimiento de las posibles bajas del personal por concepto de renuncia o jubilación, es sólo con el aviso anticipado que hace el trabajador sobre este tipo de movimientos. Respecto a la previsión de los posibles despidos, sólo se tiene como base o referencia, la evaluación del desempeño que de cada trabajador hace el jefe inmediato superior. Asimismo los cambios, reducciones o incrementos de personal se prevén en base a los planes organizacionales que a nivel estructural realiza la empresa.

Lo anterior nos muestra que la forma en que se realizan las previsiones para evitar la escasez o saturación de mano de obra, no es la más adecuada o la más estructurada, sin embargo existe y es de utilidad para controlar estos procesos.

2.- No existen políticas y normas generales para los -

procesos de reclutamiento, selección e inducción; principalmente en este último no se cuenta con un procedimiento específico a seguir, además de que se carece de documentos básicos para ello, como es el manual de bienvenida y el reglamento interior de trabajo, entre otros.

Esta situación repercute en diversos aspectos, tales como; la pérdida de control sobre estas funciones; que la compañía no contrate al personal más adecuado y en la creación de una imagen negativa entre el personal de la misma organización.

3.- No existe Análisis para los puestos administrativos, ni para los del nivel obrero u operativo, situación que afecta las actividades y funciones de la Administración de Recursos Humanos que se relacionan o dependen de los datos que este Análisis puede proporcionar, como son; el conocimiento del perfil del puesto que se desea cubrir en la organización; la detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento para el personal y la valuación de puestos.

4.- Hasta ahora, no existe la función de valuación de puestos, lo cual origina la carencia de políticas para la remuneración del personal y el desconocimiento de la adecuada jerarquización entre los mismos.

El Gerente de Relaciones Industriales, precisó al respecto, que esta situación provoca una serie de irregulari

dades en el empresa, ya que para el establecimiento de la remuneración a algunos puestos, se toman como base los sueldos que se están pagando en puestos similares de compañías del mismo ramo, aún cuando se está consciente de que la remuneración al personal debe de ser congruente con las características de cada organización.

5.- Respecto a la Calificación de Méritos, se efectúa de manera subjetiva, pues no existe ningún procedimiento previamente establecido para realizarla, por lo tanto los incrementos de sueldo, y las promociones y ascensos al personal, corren el riesgo de ser incorrectos y crear inconformidad en los miembros de la organización afectados.

6.- En cuanto a la Capacitación y el Adiestramiento, la empresa cumple satisfactoriamente con ellos, ya que independientemente de constituir una obligación legal, estas funciones han tenido una mayor prioridad dentro de la organización, prueba de ello es que en el período 1984-1985 se elaboró el Plan Global de Capacitación y Adiestramiento, para el que fue realizado un estudio de detección de necesidades con el objeto de determinar que personas requieran ser capacitadas y/o adiestradas. Los cursos que constituyeron este plan, abarcaron una amplia gama de temas, desde técnicas de redacción y ortografía, hasta lo referente a medidas de higiene y seguridad industrial y primeros auxilios, entre otros. --

Los resultados obtenidos fueron 50 cursos impartidos y el 92% del personal de la compañía capacitado.

7.- En lo que respecta a la Higiene y Seguridad Industrial, la empresa ha establecido una serie de medidas y políticas al respecto; sin embargo, estas no han sido definidas para cada tipo de trabajo o actividad. Asimismo no se cuenta con un manual que concentre este tipo de disposiciones, lo que origina que sean comunicadas al personal de manera oral o a través de boletines.

Por otra parte, se carece de un control o seguimiento de los recorridos y juntas que realiza la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, así como de las observaciones que hace la misma sobre la corrección de situaciones insalubres.

Aunque se ha considerado esta función, pensamos que la organización debe establecer los controles necesarios para obtener resultados más efectivos de su aplicación.

8.- En el renglón de Prestaciones y Servicios nos fue informado que cuentan con un plan de prestaciones, que incluye; un plan de pensiones y jubilaciones adicional al del I.M.M.S., descuentos en tiendas comerciales, prestaciones de carácter cultural y recreativo, además de que se fomentan actividades de tipo deportivo.

9.- Otro aspecto que consideramos de suma importancia, es que en la organización no se han realizado Auditorías de Recursos Humanos, lo cual limita la posibilidad de detectar aquellos puntos que sea necesario mejorar, corregir o implantar para el logro de una efectiva Administración de Recursos Humanos.

B). Análisis de la información proporcionada por los trabajadores.

Con el propósito de que el presente análisis resulte ser lo más objetivo posible y tomando en consideración los aspectos más importantes de la Administración de Recursos Humanos, nos permitimos agrupar por funciones la información que obtuvimos a través de la aplicación del cuestionario respectivo. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

CONTRATACION

Dentro de esta función consideramos el reclutamiento, la selección y la inducción, mismos que se vieron contemplados en las variables y cuadros siguientes:

Variable No. 1.- Indica la fecha de ingreso de cada uno de los empleados entrevistados.

Variable No. 2.- Muestra los documentos que les fueron solicitados a su ingreso.

Variable No. 3.- Se refiere a El ó los medios a través de los cuales se reclutó a los trabajadores de la organización.

Variable No. 5.- Señala el tipo de exámenes que les fueron aplicados para obtener el empleo.

Variable No. 12.- Habla sobre el conocimiento que tienen los empleados de la existencia del Reglamento Interior de Trabajo.

Variable No. 22.- Señala el tipo de prestaciones que son otorgadas por la compañía.

Cuadro No. 1.- Correlaciona las variables 1 y 2.

Cuadro No. 2.- Correlaciona las variables 1 y 3.

Cuadro No. 3.- Correlaciona las variables 1 y 4.

- Debemos señalar en primer término, la carencia de políticas generales para todo el proceso de contratación, lo cual se refleja principalmente en los periodos 1941-1950 y 1951-1960, ya que como podemos observar en el Cuadro No. 1, que interrelaciona las variables "Fecha de ingreso" con "Documentos solicitados al ingresar", no a todos los aspirantes les fueron solicitados los mismos documentos al ingresar a la organización, - sin embargo a partir del periodo 1961-1970 empieza a suscitarse un cambio, dándose un giro definitivo a este aspecto en la década 1971-1980, en la cual, a todos los ingresados a la organización se les pide documentación más uniforme, incluyendo Esta documentos tales como; acta de nacimiento, cartilla, certificado de estudios y registro federal de causantes. A pesar -

de ello en el último período (1981-1986), nos percatamos de que a cuatro personas de la muestra entrevistada no les fue requerido ningún tipo de documentación a su ingreso, lo cual podría -- ser un indicador de la falta de control que existe sobre este tipo de trámites.

- De la misma manera, el Cuadro No. 2 (correlaciona las variables fecha de ingreso con medios de reclutamiento), nos muestra que en todos los períodos las recomendaciones personales -- han jugado un papel muy importante como el medio de reclutamiento que atrae el mayor número de personal a la organización, pudiéndose confirmar esta situación en la gráfica número 3, en la cual se aprecia que de las 73 personas entrevistadas, 63 ingresaron a la empresa por este medio; pudiendo repercutir esta situación en una mayor rotación de personal, en virtud de que la organización en ocasiones integre a gente poco apta para el trabajo a desempeñar y que ingresa a la misma, sólo por el tipo de recomendaciones con que llega.

- En el Cuadro número 3 (correlaciona las variables fecha de ingreso con aplicación de exámenes de admisión), apreciamos que en los períodos 1941-1950, 1951-1960 y 1961-1970, existía una tendencia a la no aplicación de exámenes de admisión, cambiando esta, al igual que en la situación anterior, en la década 1971-1980, a partir de la cual la aplicación de exámenes de-

admisión se generaliza, aunque con algunas excepciones, mismas que pueden provocar una selección equivocada de candidatos y con ello una mayor inversión de tiempo y dinero en los procesos de reclutamiento y de selección. Otro aspecto que creemos interesante mencionar al respecto, es el que nos muestra la gráfica número 5, en la cual se observa que la mayoría de los exámenes que se aplican son los médicos, siguiendo a éstos en menor escala los relativos a conocimientos y habilidades, mismos que en un momento dado podrían ser definitivos para determinar si un candidato es o no apto para ocupar el puesto vacante.

- En cuanto a la inducción, nos encontramos con varias lagunas que pueden ser consecuencia de un sistema de comunicación poco efectivo; en términos concretos nos referimos al conocimiento que tienen los empleados sobre aspectos tales como; el Reglamento Interior de Trabajo y las prestaciones que otorga la compañía.

Los datos que arrojan las variables 12 y 22 (ver gráficas) nos muestran como los trabajadores no coinciden en sus respuestas, ya que un alto porcentaje de ellos, el 52.1% (38 empleados) no conoce el Reglamento Interior de Trabajo y en lo que respecta a las prestaciones que les son otorgadas, también se carece de uniformidad en el conocimiento de ellas, ya que 35 personas de las encuestadas, afirman que se les otorga un seguro de vida únicamente, mientras que el resto señala que aunado

al seguro de vida, se cuenta con préstamos, vales de despesa, becas, etc.

Todo lo anteriormente mencionado, denota que en la organización no se están manejando adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción, situación que provoca que la integración de los nuevos elementos no sea la más adecuada o la que podría considerarse como óptima.

ANALISIS DE PUESTOS

Para poder determinar la situación de la empresa, -- respecto a Esta función de la Administración de Recursos Humanos, se utilizaron las siguientes variables:

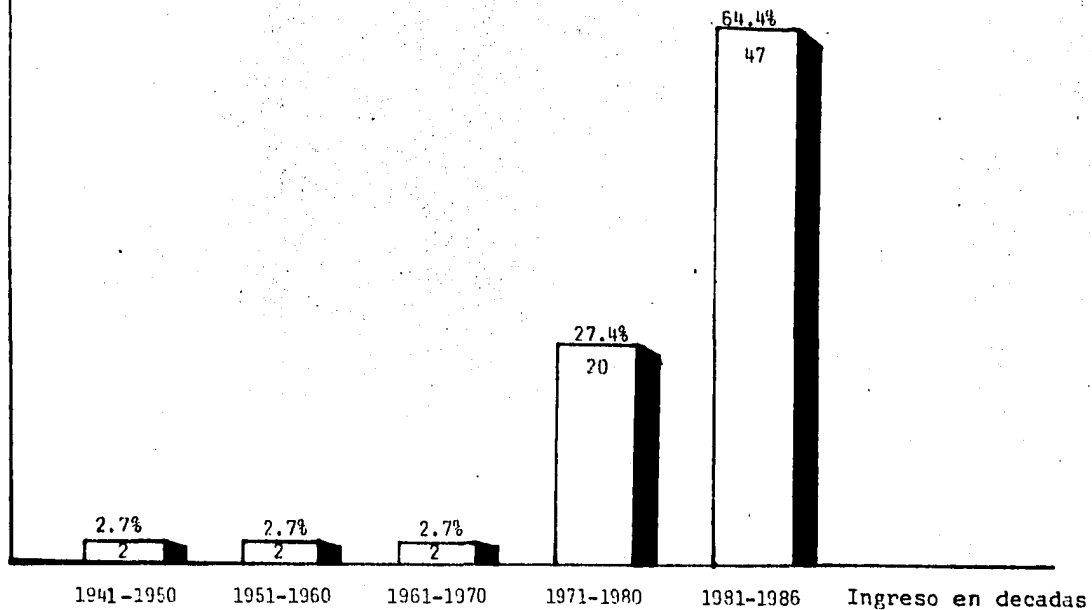
Variable No. 10.- Señala la forma a través de la cual se le indicaron al personal las actividades a desarrollar.

Variable No. 14.- Se refiere a la necesidad que tienen los trabajadores de laborar horas extras.

Como podemos apreciar, la gráfica número 10 muestra la carencia de análisis de puestos, ya que a 66 personas de las 73 entrevistadas, las actividades a desarrollar les fueron indicadas verbalmente, lo cual consideramos puede estar relacionado con lo que nos señala la gráfica número 14, en la cual se aprecia que más de la mitad de los entrevistados (45 empleados) han tenido que trabajar horas extras para poder cumplir con su trabajo, situación que puede deberse a la

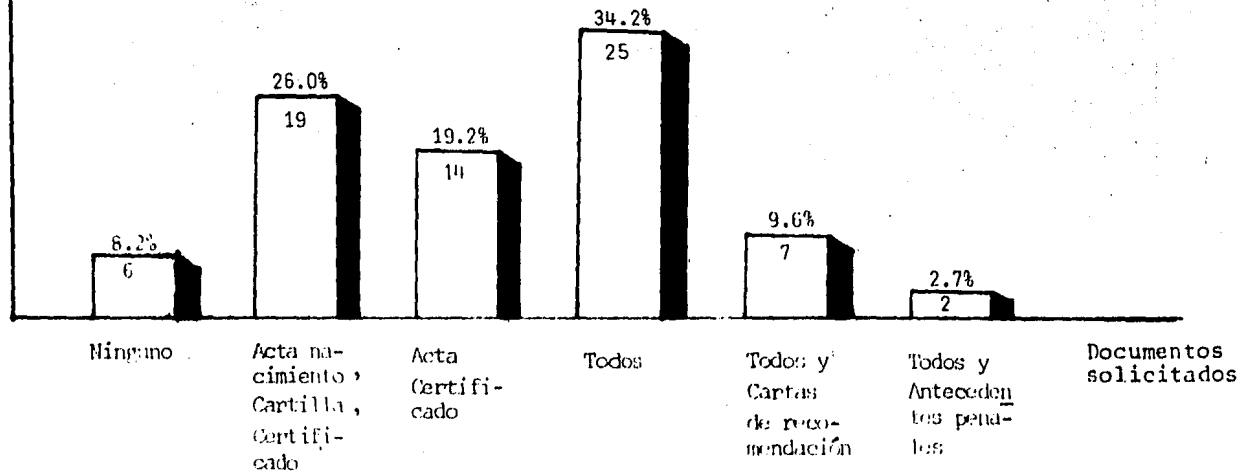
(V 1) GRAFICA QUE MUESTRA LA FECHA DE INGRESO DEL PERSONAL

No.
DE
PERSONAS



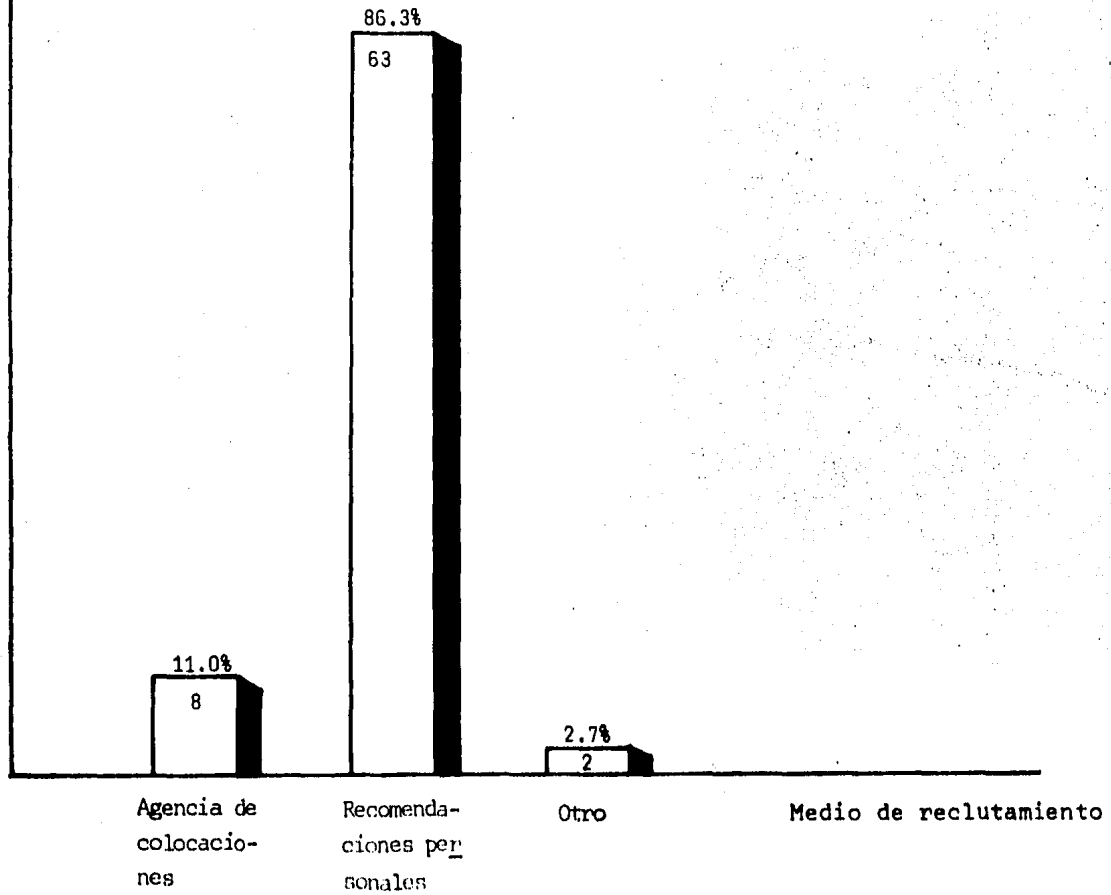
(V 2) DOCUMENTOS SOLICITADOS AL PERSONAL A SU INGRESO

No.
DE
PERSONAS



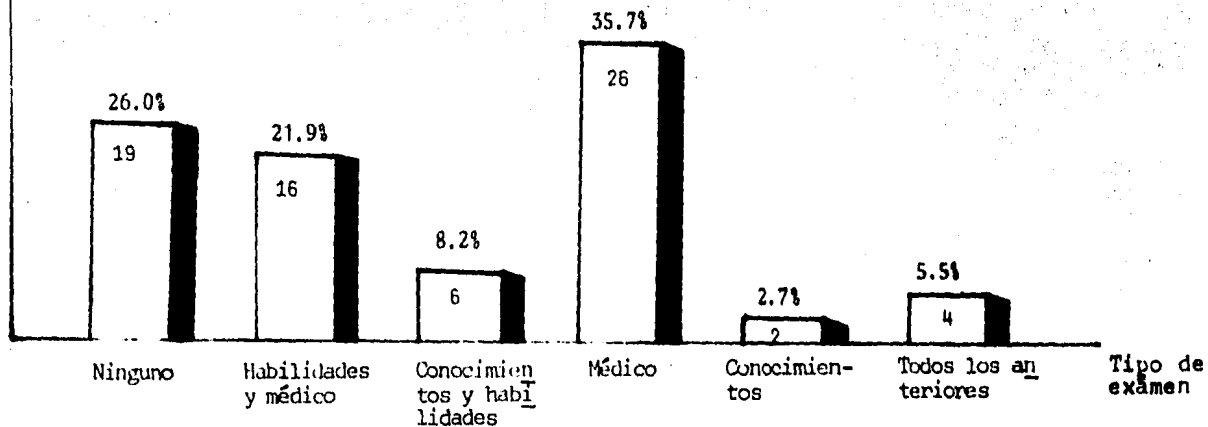
(V 3) MEDIO POR EL CUAL FUE RECLUTADO EL PERSONAL

No.
DE
PERSONAS



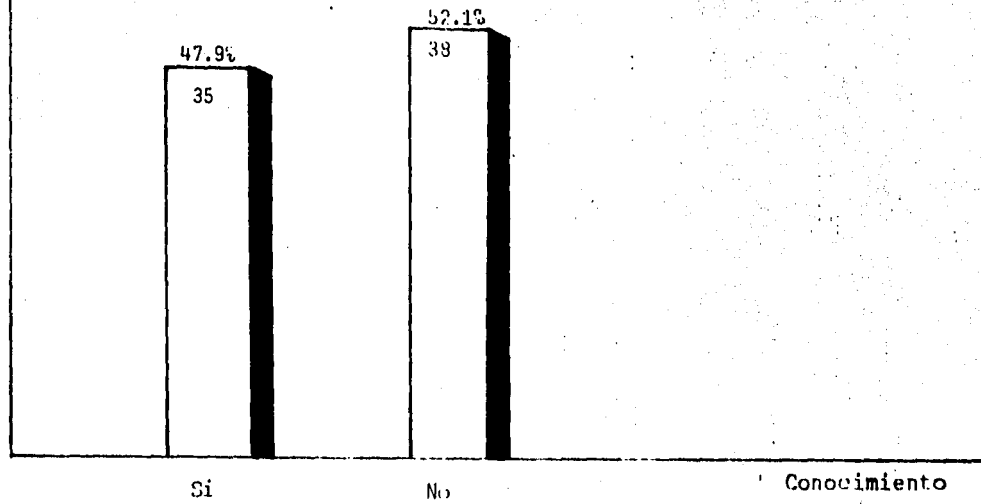
(V 5) TIPOS DE EXAMENES QUE REALIZO EL PERSONAL PARA INGRESAR

No.
DE
PERSONAS



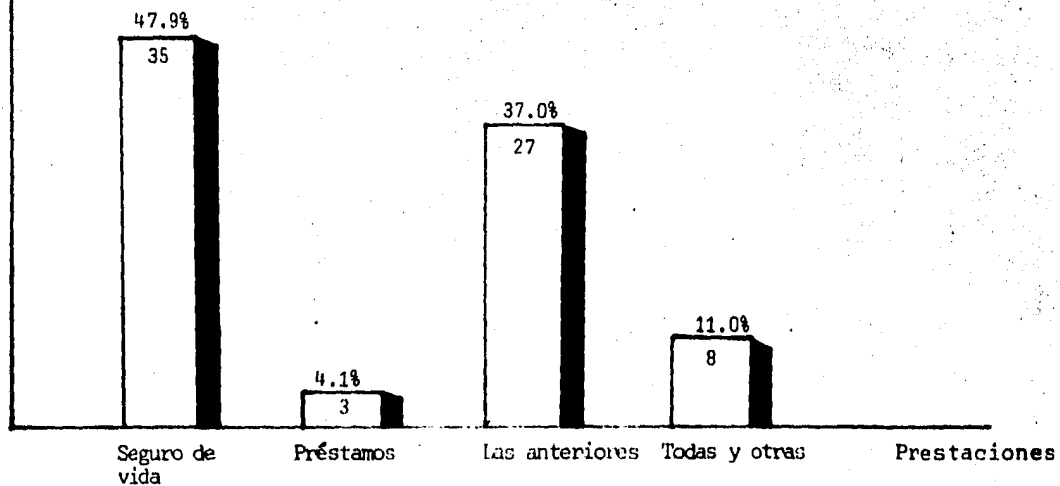
(V 12) CONOCIMIENTO QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE LA EXISTENCIA
DE UN REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

No.
DE
PERSONAS



(V 22) PRESTACIONES QUE TIENE EL PERSONAL DE LA EMPRESA

No.
DE
PERSONAS



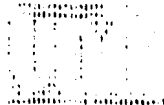
V1	COUNT ADJ PET COL PET TOT PET	V2					ROW TOTAL	
		NING	ACTACART CERTIFR	ACTACERT RFC	TODOS 4.	TODOS Y CR		TODOS Y CANTRENA
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1941-1950	1.	50.0 10.0 1.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	50.0 4.0 1.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	2.7
1951-1960	2.	50.0 10.0 1.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	50.0 4.0 1.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	2.7
1961-1970	3.	0.0 0.0 0.0	50.0 4.0 1.0	0.0 0.0 0.0	50.0 4.0 1.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	2.7
1971-1980	4.	0.0 0.0 0.0	25.0 4.0 1.0	35.0 4.0 1.0	35.0 4.0 1.0	5.0 1.0 0.0	0.0 0.0 0.0	27.4
1981-1985	5.	0.0 0.0 0.0	27.0 4.0 1.0	14.0 4.0 1.0	11.0 4.0 1.0	12.0 4.0 1.0	100.0 4.0 1.0	64.7
	COLUMN TOTAL	5.2	19.0	19.2	34.2	9.6	2.7	73.0

CHI SQUARE = 19.1897 WITH 20 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.5097

V1	COUNT		BASES DE RECLUTACION		RECOMENDACIONES	OTRO	TOTAL
	PCT	PCT	1	2	3	4	
1961-1950	1.	0	0	0	100	0	2.7
1951-1960	2.	0	0	0	100	0	2.7
1961-1970	3.	0	0	0	100	0	2.7
1971-1980	4.	15	3	1	1	0	27.4
1981-1985	5.	10	5	4	55	100	64.4
COLUMN TOTAL		11.0	8	6	56.3	2.7	73

CHI SQUARE = 2.20852 WITH 9 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.9739

VI FECHA DE INGRESO CROSS TABULATION OF TUVO QUE HACER ALGUN EXAMEN PARA INGRESAR
 PAGE 1 OF 1



	COUNT	V4		ROW TOTAL
		1	2	
1961-1960	1.	50.0	50.0	2.7
1951-1960	2.	0.0	100.0	2.7
1961-1970	3.	0.0	100.0	2.7
1971-1980	4.	55.17	18.00	27.4
1981-1980	5.	32.00	15.00	47.0
		87.17	33.00	100.0
COLUMN TOTAL		50	21	71
		68.5	31.5	100.0

CHI SQUARE = 11.54150 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.0211

falta de definición de las actividades que tienen que desarrollarse en cada uno de los puestos existentes en la organización; asimismo, la falta de análisis de puestos puede repercutir de manera negativa en la valuación de los mismos, así como también en la calificación de méritos, por no existir bases objetivas sobre las cuales pueden llevarse a cabo dichas funciones.

CAPACITACION

Para el análisis de esta función se consideraron:

Variable No. 15.- Muestra el conocimiento que tiene el personal sobre los cursos de capacitación y/o adiestramiento.

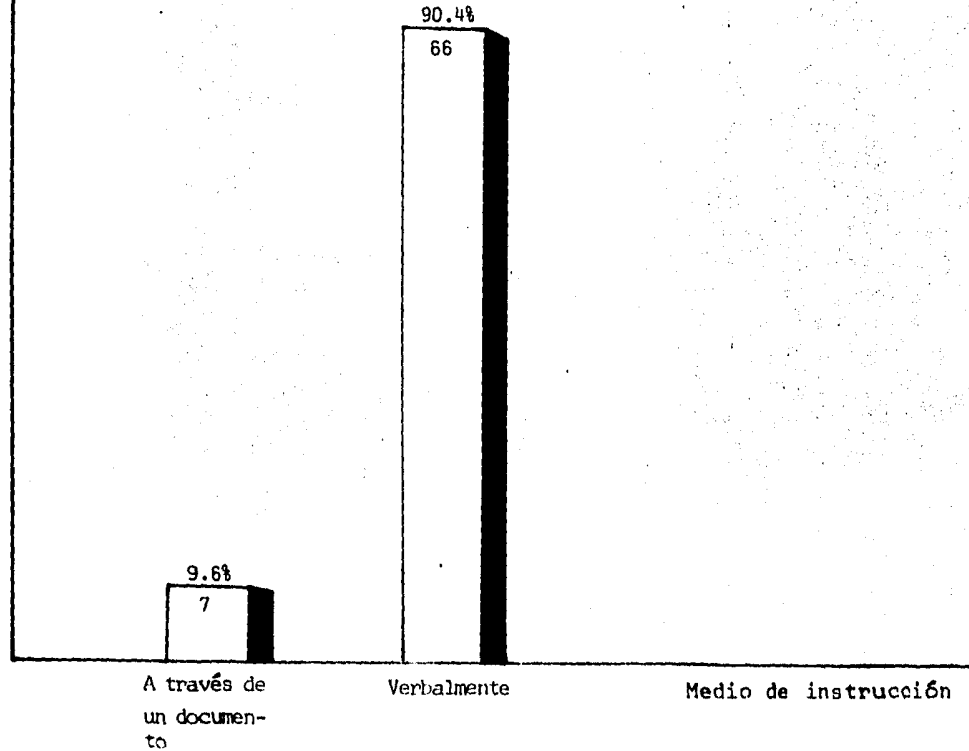
Variable No. 16.- Ayuda a determinar si el personal entrevistado ha tomado alguno de éstos cursos.

Los datos obtenidos en las variables número 15 y 16 indican que el personal entrevistado, sí tiene conocimiento de la impartición de cursos de capacitación y/o adiestramiento y que un número de personas que podría considerarse como óptimo (50% de los entrevistados), han tomado parte activa en ellos.

Podemos decir, en términos generales, que la empresa si cumple con lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento.

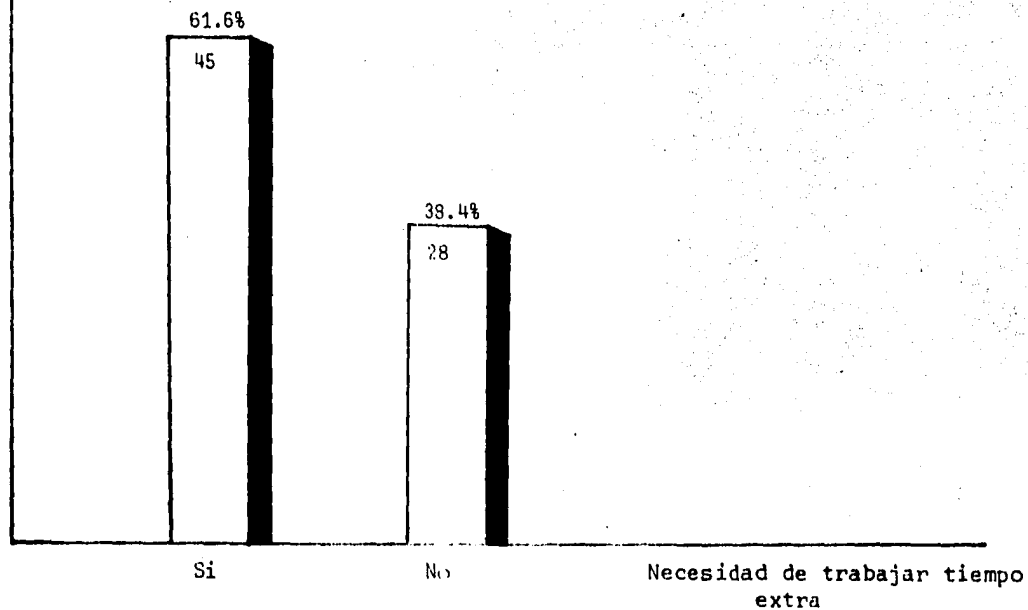
(V 10) FORMA A TRAVÉS DE LA CUAL SE LE INDICA AL PERSONAL
LA MANERA DE DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES
DENTRO DE SU PUESTO

No.
DE
PERSONAS



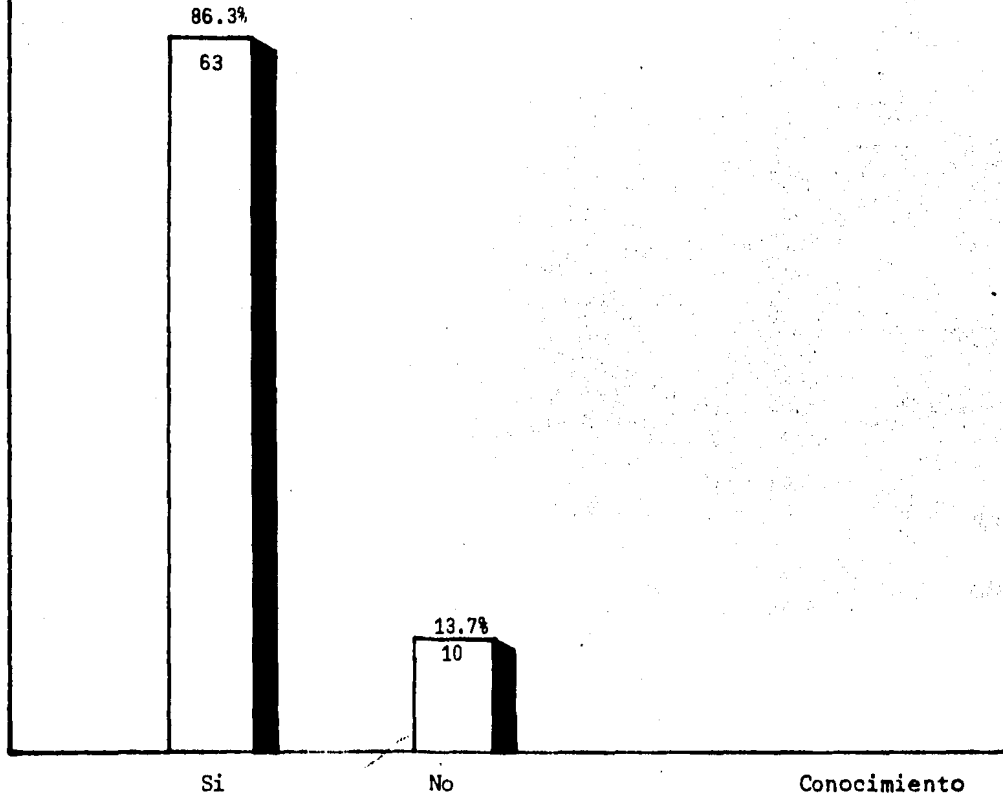
(V 14) PERSONAL QUE HA TENIDO NECESIDAD DE TRABAJAR HORAS EXTRAS PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO

No.
DE
PERSONAS



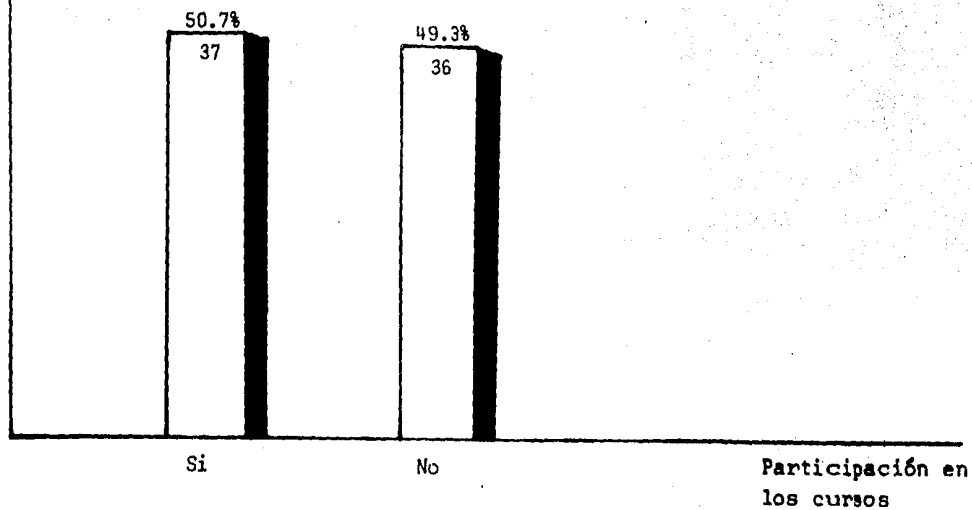
(V 15) CONOCIMIENTO QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE LA
IMPARTICION DE CURSOS DE CAPACITACION
Y/O ADIESTRAMIENTO

No.
DE
PERSONAS



(V 16) PERSONAL QUE HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION
Y/O ADIESTRAMIENTO

No.
DE
PERSONAS



HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

A este renglón se refieren las variables:

Variable No. 19.- Se refiere al conocimiento que tienen los empleados sobre las medidas de higiene y seguridad que existen en la organización.

Variable No. 20.- Ayuda a determinar con que tipo de equipo de seguridad cuenta la organización.

Variable No. 21.- Permite conocer si el personal es instruido sobre el uso y manejo del equipo de seguridad.

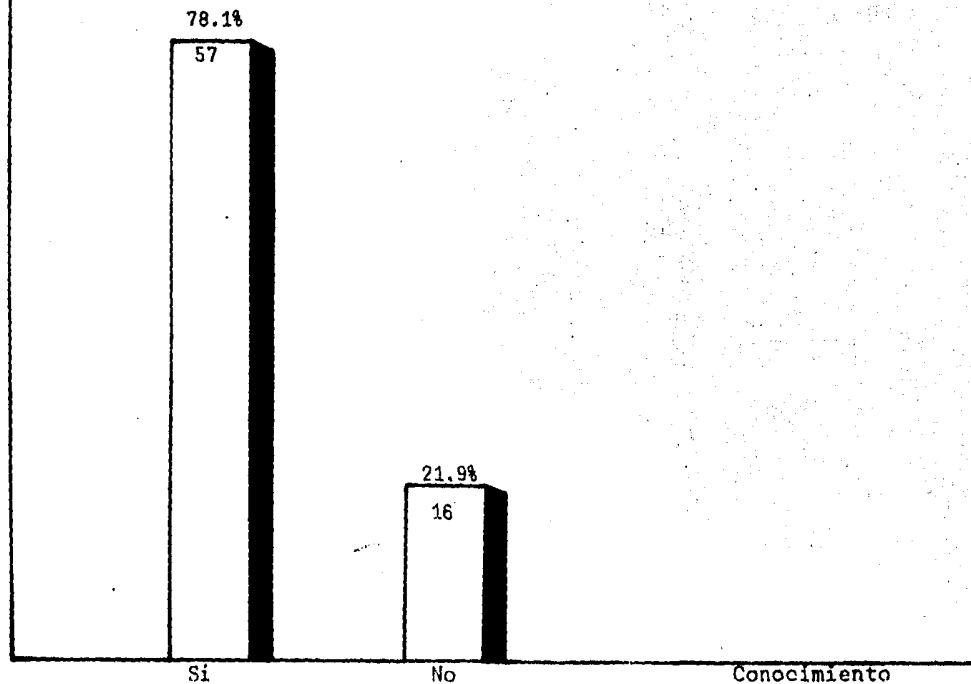
La gráfica número 19 nos muestra que más de las tres cuartas partes de los entrevistados (57 empleados), si conoce las medidas de higiene y seguridad que se aplican en la empresa; asimismo si nos remitimos a la gráfica número 20, - nos daremos cuenta de que el 90.4% (66 personas de las entrevistadas) corroboran el hecho de que en la empresa existe todo el equipo de seguridad básico para una organización de este giro, tanto para las instalaciones, como para los trabajadores, ya que se cuenta con extinguidores, overoles, botas, guantes, cascos y mascarillas entre otros.

Finalmente la variable número 21 muestra que a más del 50% de los entrevistados (40 personas), si se les ha indicado la manera en que debe manejarse el equipo de seguridad existente.

Todo lo anterior nos permite afirmar que al renglón de higiene y seguridad, si se le ha dado importancia y prio-

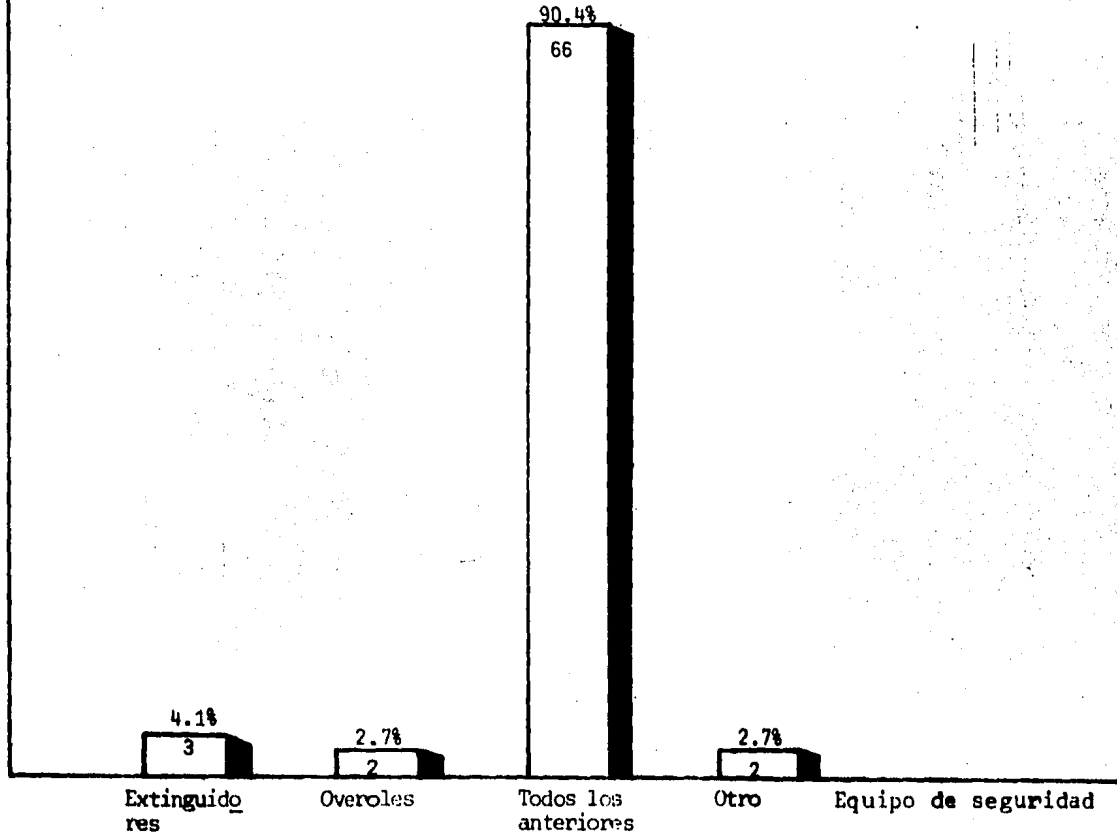
(V 19) CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE LAS MEDIDAS
DE HIGIENE Y SEGURIDAD

No.
DE
PERSONAS



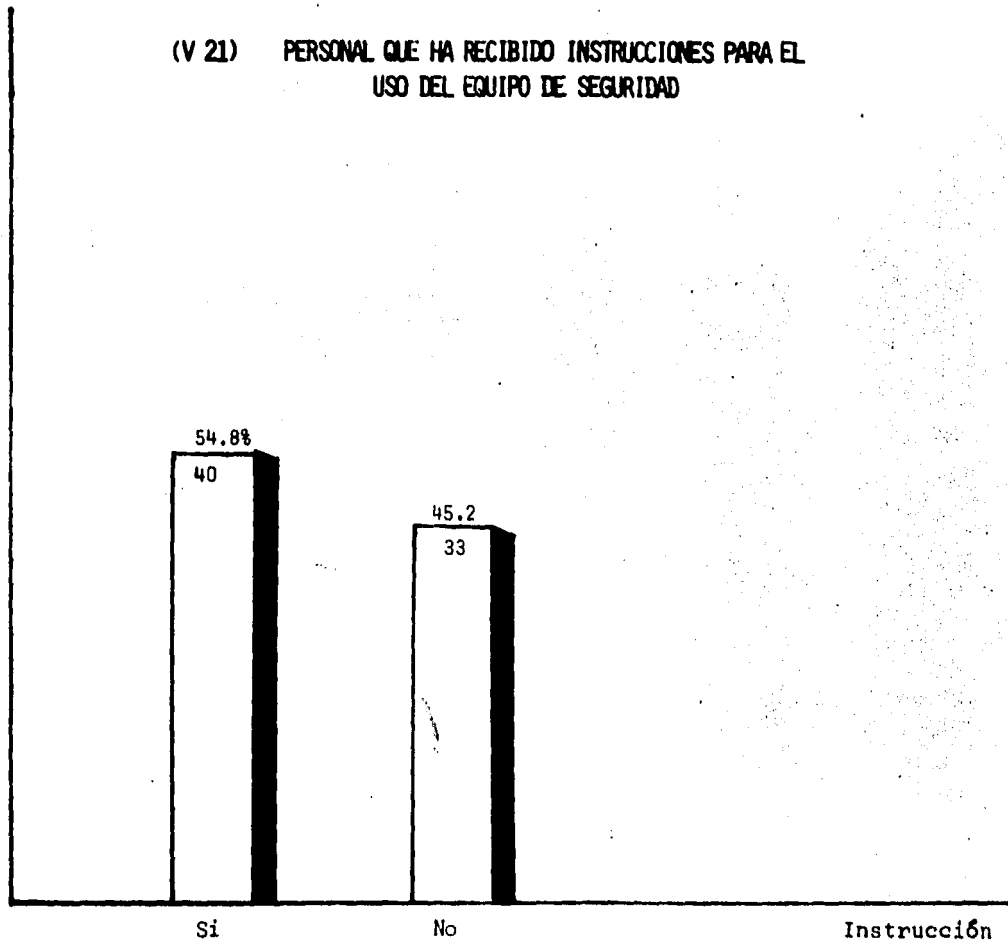
(V 20) CONOCIMIENTO QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE EL EQUIPO DE SEGURIDAD QUE EXISTE EN LA EMPRESA

No.
DE
PERSONAS



(V 21) PERSONAL QUE HA RECIBIDO INSTRUCCIONES PARA EL
USO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD

No.
DE
PERSONAS



ridad dentro de la Administración de Recursos Humanos de la organización, sin embargo debe existir un mayor control sobre las acciones que determina la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.

SUELDOS Y SALARIOS

Con el propósito de tener conocimiento sobre este aspecto, se incluyeron en el cuestionario las siguientes preguntas:

Variable No. 23.- Se refiere al número de veces al año en que los empleados reciben aumento de sueldo.

Variable No. 24.- A través de ésta se intenta detectar el por qué de los incrementos de sueldo.

Remitiéndonos a lo que nos muestran la gráfica número 23 y la número 24, podemos darnos cuenta de que la compañía otorga los aumentos de sueldo de acuerdo a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo.

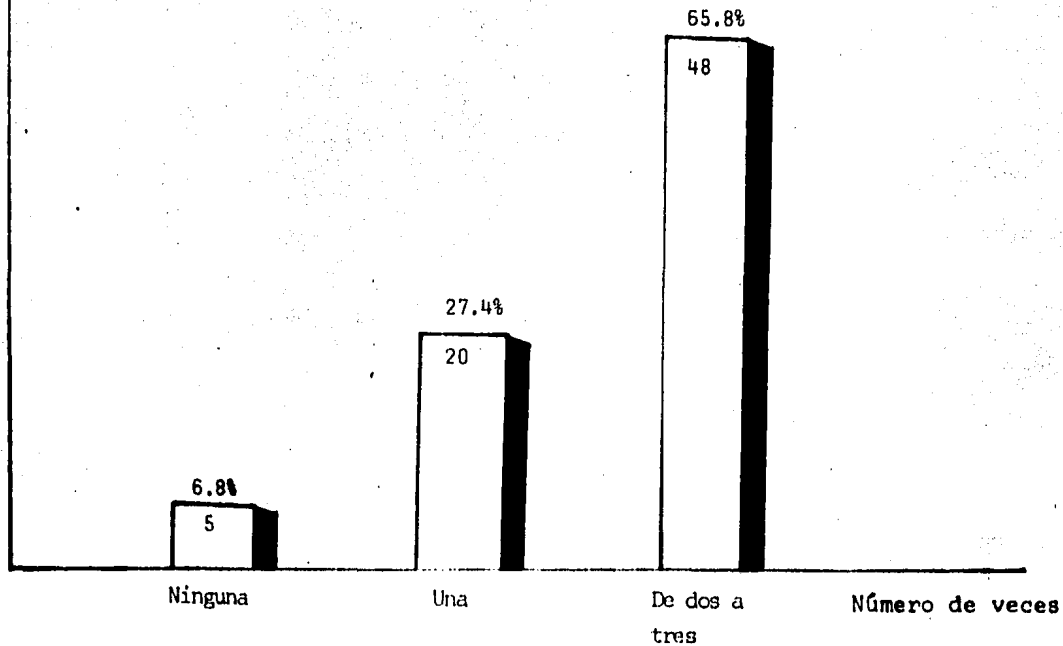
RELACIONES LABORALES

Consideramos dentro de este rubro los siguientes aspectos:

- La situación existente en cuando al clima laboral (variable No. 18).

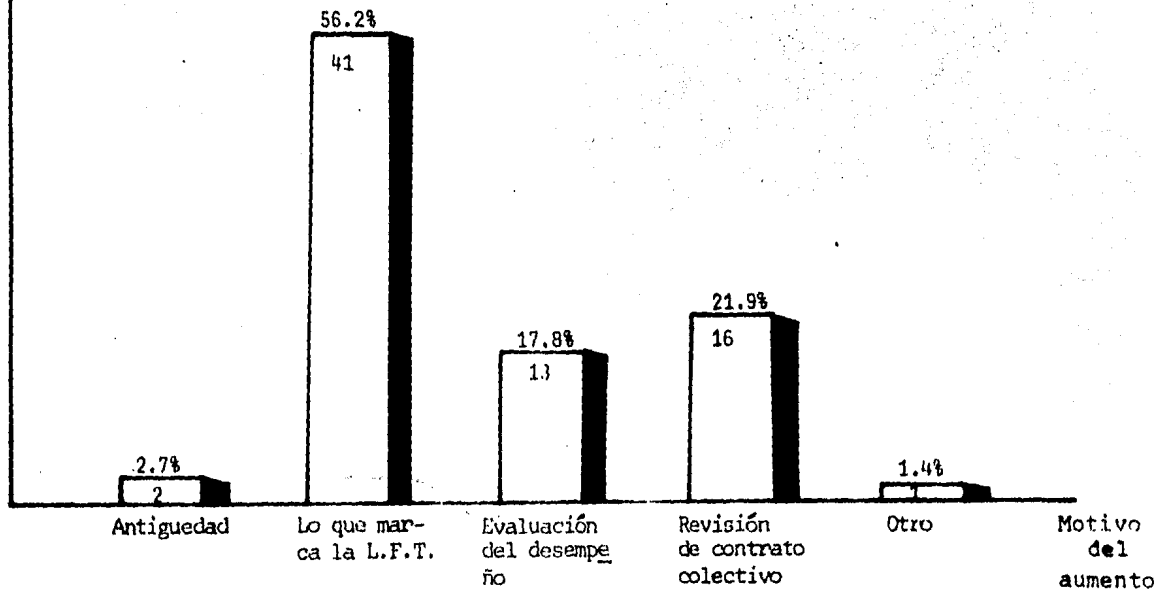
(V 23) NÚMERO DE VECES QUE EL PERSONAL RECIBE AUMENTO DE SUELDO DURANTE UN AÑO

No.
DE
PERSONAS



(V 24) OPINION DEL PERSONAL SOBRE EL MOTIVO DE SUS AUMENTOS DE SUELDO DURANTE UN AÑO

No.
DE
PERSONAS



- Las medidas que ha tomado la empresa para mejorar el ambiente de trabajo (Variable No. 25).

- La oportunidad que tienen los empleados de ~~dar~~ sugerencias, ya sea para mejorar su trabajo o el ambiente organizacional (Variable No. 26).

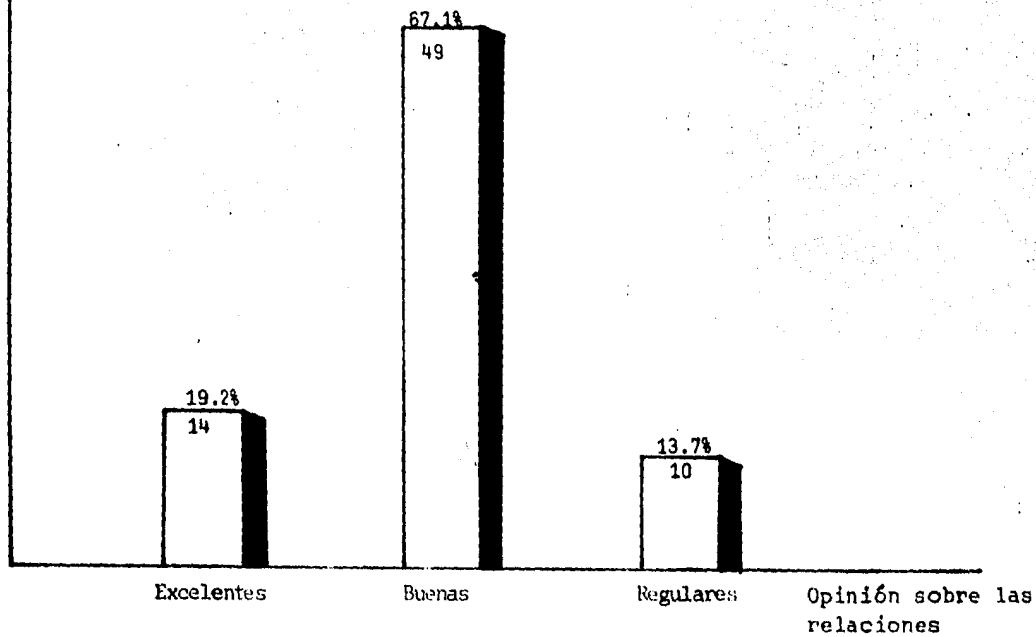
- Las perspectivas de desarrollo que tienen los trabajadores en la organización, independientemente del puesto que desempeñan (Variable No. 28).

- Y finalmente, el grado de satisfacción que les deja a los empleados, el cumplimiento de su trabajo (Variable No.-29).

En términos generales, de acuerdo a los resultados obtenidos, las relaciones laborales que privan en la empresa -- pueden ser calificadas como satisfactorias, ya que en las gráficas correspondientes se puede observar que más de la mitad de los entrevistados coinciden en afirmar que las relaciones entre compañeros de trabajo son buenas y aunado a ello existe una gran promoción de actividades recreativas, lo que contribuye a lograr una mejor integración laboral. Por otra parte los empleados señalan, que sí se les ha dado la oportunidad de presentar sugerencias, mismas que muchas veces son tomadas en cuenta, además afirman que la empresa les ha brindado la posibilidad de desarrollo dentro de ella, repercutiendo todo lo anterior en que las personas se sienten satisfechas en y con el trabajo que realizan.

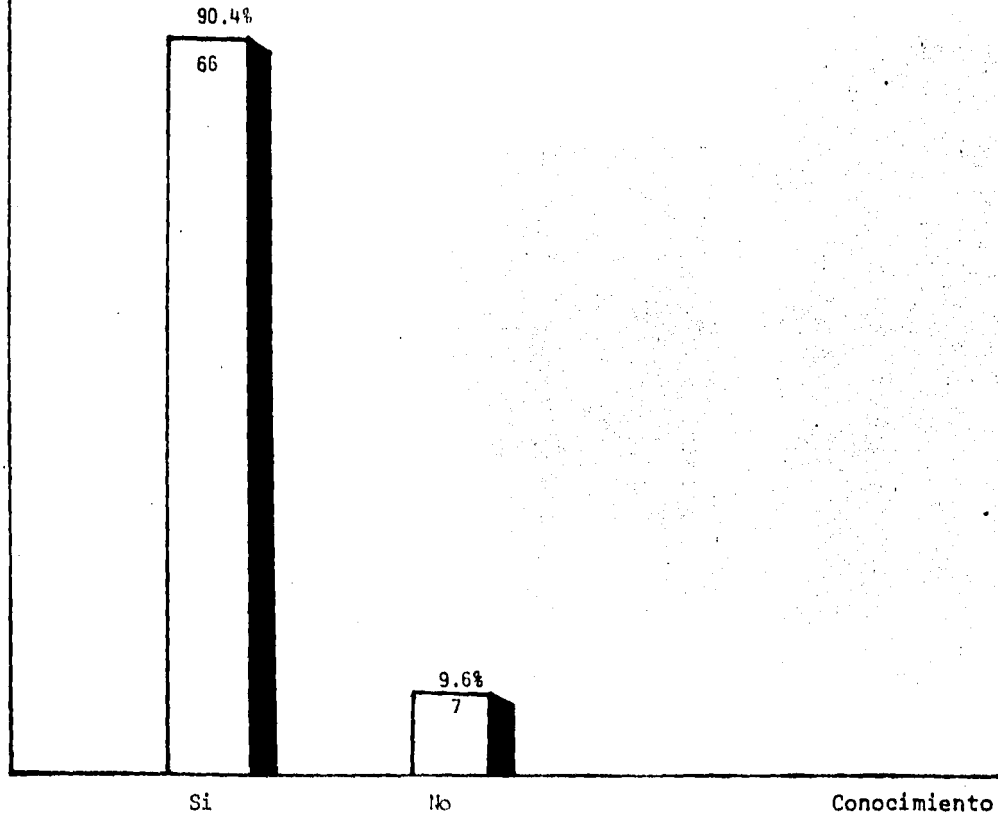
(V 18) OPINION DEL PERSONAL DE COMO SON LAS RELACIONES DE TRABAJO

No.
DE
PERSONAS



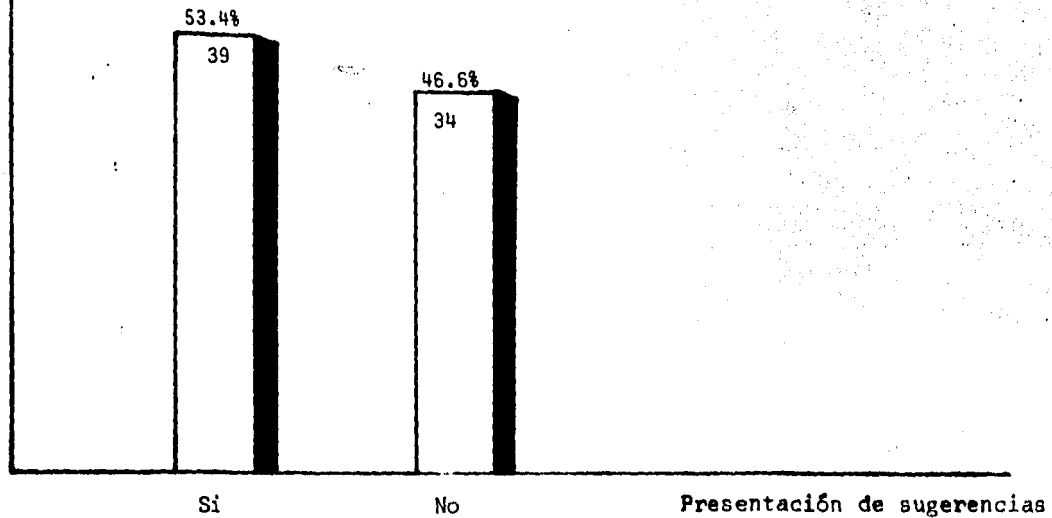
(V 25) CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE LA PROMOCION DE
ACTIVIDADES DEPORTIVAS, CULTURALES Y/O
RECREATIVAS

No.
DE
PERSONAS



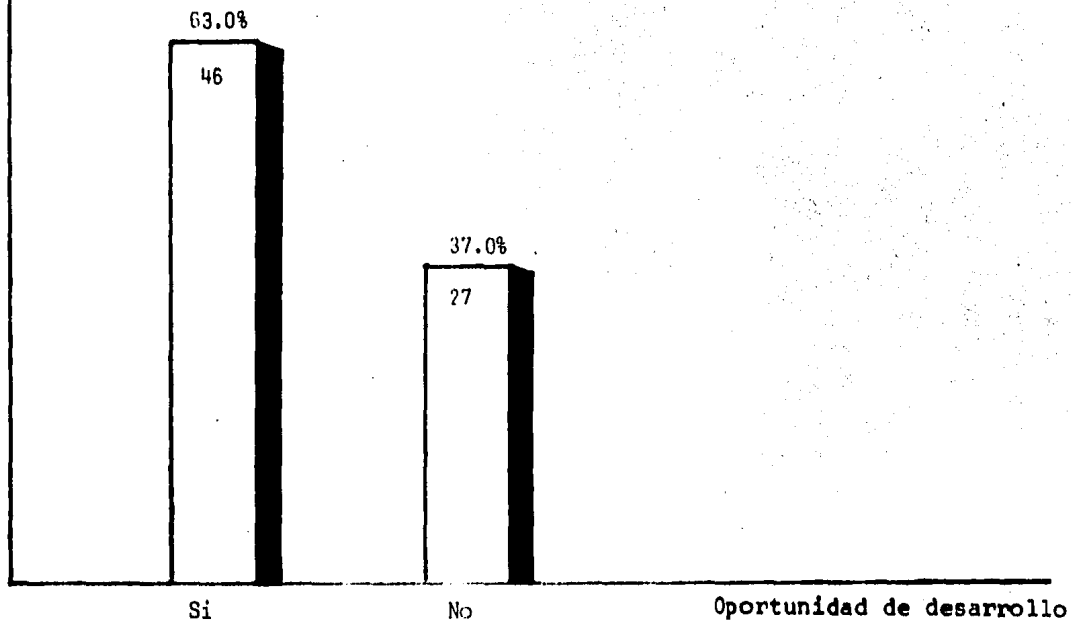
(V 26) PERSONAL QUE HA PRESENTADO SUGERENCIAS PARA MEJORAR SU TRABAJO Y/O AMBIENTE LABORAL

No.
DE
PERSONAS



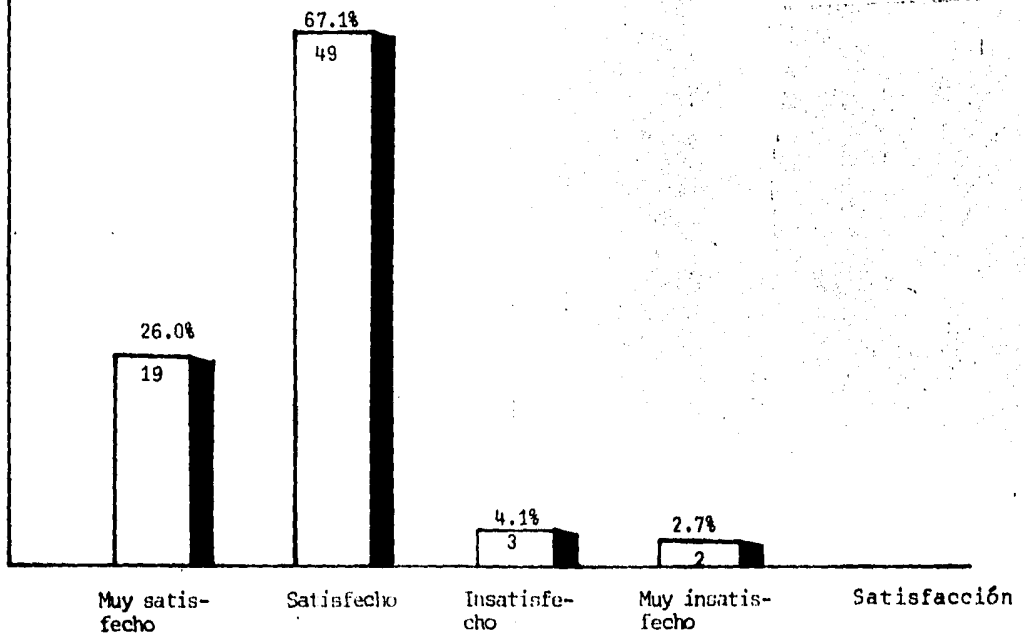
(V 28) OPINION DEL PERSONAL SOBRE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO
EXISTENTES EN LA ORGANIZACION

No
DE
PERSONAS



(V 29) SATISFACCION DEL PERSONAL CON RELACION AL TRABAJO QUE REALIZA

No.
DE
PERSONAS



CONCLUSIONES

Antes de mencionar las conclusiones a las que se llegaron después de haber realizado la presente investigación, cabe señalarse que en 1984 la empresa "X", S.A. de C.V. cambió de administración, pues de ser una empresa familiar, pasó a ser parte de importante holding, motivo por el cual se encuentra en etapa de transición.

Después de haber analizado los resultados que se obtuvieron llegamos a la conclusión de que en "X", S.A. de C.V. no se realiza la Planeación de Recursos Humanos por las siguientes razones:

- En primer término debemos señalar que en la organización no se han realizado auditorías de recursos humanos con el objeto de detectar aquellos aspectos de esta administración -- que deban corregirse o sean susceptibles de mejorarse, no teniendo en consecuencia un plan integral de desarrollo para el personal.

- No existe un manual de políticas en materia de Relaciones Industriales que regule la realización de las funciones que se llevan a cabo dentro del departamento, lo que origina que algunos de los procesos que se realizan dentro de este como el de reclutamiento, selección, e inducción entre otros, no sean uniformes.

- En el departamento de Relaciones Industriales no se han implantado funciones que dentro de esta área se consideren básicas, tales como; análisis de puestos, valuación de puestos y calificación de méritos, asimismo en las ya existentes nos encontramos con algunas irregularidades en su desempeño, como ejemplo de ellas mencionamos a la de higiene y seguridad industrial e inducción.

- La falta de análisis de puestos es una limitante importante en el proceso de Planeación de Recursos Humanos, ya que dicho proceso debe de estar basado en especificaciones de personal, puesto que de él se derivan requerimientos en cuanto a aptitudes, habilidades, conocimientos etc., del personal a contratar, por lo tanto es la base para la selección del mismo y en cuanto al personal que constituye la empresa marca la pauta de necesidades de capacitación, valuación de puestos y calificación de méritos.

- Carecen de inventario de recursos humanos, lo que impide que efectúen una evaluación rápida y objetiva del personal con el que cuenta la empresa y en base a ello realicen la determinación de los requerimientos futuros.

- Los registros de personal no son utilizados para obtener datos estadísticos con el fin de prever cambios en el

personal como jubilaciones, fallecimientos, renunciaciones, despedidos etc., ni tampoco se utilizan para adoptar medidas correctivas o de mejoramiento en aspectos como puntualidad, asistencia, permisos etc.

RECOMENDACIONES

Estamos conscientes de que éste estudio no es quizá - lo más profundo que debiera ser para dar recomendaciones, sin embargo, en base a las conclusiones generales y cumpliendo -- con uno de los objetivos de la investigación, nos permitimos - hacer las siguientes sugerencias, algunas de las cuales se en encuentran acompañadas de aportaciones nuestras, con el fin de que le sirvan a la empresa como modelos o guías para futuros estu dios:

- La realización periódica de auditorías de recursos humanos, con el objeto de que éste tipo de estudios reflejen la situación en que se encuentra en ese momento el Departamen to de Relaciones Industriales y asimismo sean detectados to - dos aquellos aspectos que sea necesario corregir, mejorar, -- cambiar o implantar.

- Establecer un manual de políticas en materia de Re- laciones Industriales, mismo que una vez aprobado sea difundi do entre todo el personal de la organización (Ver anexos 1 y - 2).

- Realizar un estudio de análisis de puestos tanto pa

ra el personal sindicalizado como para el de confianza, utilizándolos como base para la selección de personal, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y para el proceso de valuación de puestos. (Ver anexo 3)

- Llevar a cabo la valuación de puestos mediante la implantación de un sistema técnico para ello, con el objeto de que la remuneración para cada uno de los trabajadores sea lo más justa y equitativa posible.

- Implantar un sistema técnico para llevar a cabo la evaluación del desempeño, con el objeto de que los aumentos de sueldo y los ascensos de personal sean objetivos y no productos de la subjetividad. (Ver anexo 4)

- Diseñar un manual en materia de Higiene y Seguridad en donde se marquen de manera clara y objetiva las medidas de seguridad específicas para cada labor y asimismo llevar un control más estricto de los recorridos y juntas que realiza la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad vigilando que se cumplan las observaciones hechas por ella. (Ver anexo 5)

- Crear un plan de inducción para el personal de nuevo ingreso que contenga los pasos básicos necesarios para dicho proceso, tales como; manual de bienvenida, reglamento interior de trabajo, visita guiada, etc. (Ver anexo 6)

- Elaborar un inventario de recursos humanos que contemple a todos los empleados que constituyen la organización y que contenga la información necesaria sobre cada uno de ellos, de tal manera que sirva para realizar una evaluación rápida y objetiva del personal. (Ver anexo 7)

- Aprovechar los registros de personal como el de asistencia, puntualidad, permisos, vacaciones, etc., para elaborar una serie de estadísticas que brinden el conocimiento sobre dichos aspectos y que sirvan como base para la toma de decisiones al respecto.

(ANEXO 1)

POLITICAS DE PLANEACION

DE RECURSOS-HUMANOS

OBJETIVO: *Lograr una adecuada Planeación de Recursos Humanos, desde el punto de vista de una buena administración del actual elemento humano, así como de una proyección de la necesidad del mismo para el futuro.*

POLITICAS GENERALES:

- *Para la cobertura de algún puesto vacante, deberá -- llenar una hoja de requisición el área solicitante y entregar la a la Gerencia de Relaciones Industriales.*
- *Será responsabilidad del área solicitante, especificar detalladamente los requerimientos necesarios que deberá -- tener el candidato a cubrir la plaza.*
- *En caso de no existir internamente los candidatos -- idóneos, se recurrirá al reclutamiento por fuentes externas.*
- *El área solicitante estará facultada a evaluar a los candidatos y por lo tanto a hacer la selección entre los mismos.*
- *La promoción a una persona, siempre implicará un ascenso de nivel jerárquico, sin que lo anterior tenga que provocar un aumento de sueldo.*

- Las transferencias se harán sólo para cubrir puestos del mismo nivel jerárquico.

- Las promociones y transferencias se harán por dos razones: para cubrir puestos de nueva creación o por el incremento del número de plazas autorizadas para los puestos ya existentes.

- La Gerencia de Relaciones Industriales, será la responsable de evaluar y analizar las solicitudes de promoción y/o transferencia, así como del informe adicional que las justifique plenamente.

- Cualquier tipo de movimiento sólo será oficial hasta el momento en que se emita y comuniqué por escrito el mismo, previa firma autorizada.

- Sólo la Gerencia de Relaciones Industriales, será la autorizada para emitir los comunicados de los movimientos del personal; de lo contrario, éstos no se considerarán como válidos.

(ANEXO 2)

POLITICAS DE ADMINISTRACIONDE SUELDOS Y SALARIOS

OBJETIVO: Lograr una óptima administración de sueldos y salarios, a través del uso de sistemas, técnicas y políticas que permitan su desenvolvimiento de una manera más efectiva; para ello será necesario tomar como base la información que proporcionan documentos tales como; descripciones de puestos, tabuladores de sueldos y catálogo de puestos, entre otros.

POLITICAS GENERALES:

- La empresa no podrá pagar ningún sueldo que sea inferior al salario mínimo de la zona económica de que se trate.
- Será facultad y responsabilidad de la Gerencia de Relaciones Industriales, la asignación de sueldos para todo el personal.
- Para todos los movimientos de sueldo, se considerará el nivel o niveles autorizados para cada puesto, según sea el caso.
- Sin excepción, las nuevas contrataciones se harán fijándoles el sueldo correspondiente al nivel más bajo para el puesto que vaya a desempeñar.

- Los incrementos de sueldo se harán por las siguientes razones:

- a) Aumentos generales;
- b) Aumentos por méritos y/o desempeño;
- c) Por promociones ó ascenso de categoría;
- d) Por ajustes de sueldo ó nivelaciones de sueldo.

- Los aumentos de sueldo no se comunicarán al personal, hasta que se cuente con la autorización correspondiente.

- Los aumentos por méritos, deberán basarse en las evaluaciones del desempeño que a cada empleado le haga el jefe -- inmediato.

- Sólo las promociones con aumento de sueldo, podrán -- ser retroactivas a la fecha de su nombramiento.

- La Gerencia de Relaciones Industriales, será la facul tada para la elaboración y control del ejercicio presupuestal.

- El presupuesto de sueldos autorizado, se contabiliza rá por cada área de responsabilidad de la empresa.

- Todos los incrementos de sueldo a otorgar, podrán -- condicionarse a el cumplimiento total de los requisitos neces rios para el puesto, si así lo amerita el empleado.

(ANEXO 3)

ANÁLISIS DE PUESTOS

OBJETIVO: *Hacer una efectiva descripción de todos y cada uno de los puestos que constituyen la estructura organizacional de la empresa, tratando de determinar - las funciones que en cada uno de ellos se realizan, así como todos aquellos factores que nos ubiquen - en el ambiente laboral de los mismos y al mismo -- tiempo nos permitan conocer específicamente cuales serán los requerimientos mínimos necesarios a cubrir por los candidatos más idóneos.*

PROCEDIMIENTO:

Para poder considerar el análisis de puestos como el más adecuado, creemos conveniente incluir en el siguiente orden, datos tales como:

1. *Denominación del puesto;*
2. *Objetivo o propósito general del puesto;*
3. *Unidad o área de trabajo en donde se localiza el puesto;*
4. *Puesto o puestos a quienes debe reportar;*
5. *Puesto o puestos que dependen de él;*
6. *Breve descripción de las funciones básicas y/o generales del puesto;*

7. Enumeración de los requisitos y/o perfil necesario para ocupar el puesto en cuestión, como pueden ser:

- Escolaridad máxima y otros estudios;
- Idiomas que domina;
- Algún tipo de habilidad específica que sea necesaria;
- Experiencia en el puesto o en otros similares;
- Horario o disponibilidad del mismo;
- Sexo que se requiere como indispensable en el puesto;
- Edad mínima que deba tener el candidato;
- Otras características tales como: estado civil, rasgos físicos, características psicológicas deseables, así como todas aquellas que sean requeridas y que están en función al tipo de puesto de que se trate.

A continuación se mostrará un ejemplo de como podría presentarse el análisis de puestos para uno de ellos en particular:

DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

REPORTA A: EL DIRECTOR GENERAL

SUPERVISA A: JEFE DE ORGANIZACION, DESARROLLO Y COMPENSACIONES; COORDINADOR DE PRESTACIONES AL PERSONAL; -
COORDINADOR DE COMUNICACIONES INTERNAS.

AREA DE: ADMINISTRACION

FECHA: _____

PROPOSITO GENERAL:

Asegurar la incorporación, conservación, desarrollo y control de los recursos humanos que requiere la organización, en un clima laboral sano en todos los aspectos, tanto a nivel individual como colectivo; así como administrar diversos servicios de facilitación al personal.

FUNCIONES BASICAS:

- Dirige y supervisa las actividades de reclutamiento de personal para lo cual promueve las fuentes de reclutamiento más adecuadas;

- Implementa y supervisa la aplicación de los sistemas de selección más adecuados para cada categoría de personal;

- Vigila el cumplimiento de las políticas de Recursos Humanos, asimismo supervisa su elaboración, modificación, derogación y en su caso, divulgación;

- Implementa y supervisa la ejecución de las políticas relativas a la administración de sueldos, beneficios y prestaciones al personal;

- Dirige y supervisa las relaciones individuales y colectivas de trabajo de la empresa;

- Supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de trabajo, seguridad social, fondo para la vivienda, etc.

- Supervisa el manejo de controles y registros de personal, que deben mantenerse actualizados;

- Autoriza programas de adiestramiento, entrenamiento y capacitación para el desarrollo de los recursos humanos;

- Supervisa y promueve la divulgación de las políticas, procedimientos y filosofía general de la empresa;

- Supervisa la implementación del inventario de recur

so humanos, así como su permanente actualización;

- Dirige diferentes estudios para el diagnóstico del clima laboral imperante en toda la empresa;

- Planea, coordina y supervisa la ejecución de programas de inducción;

- Participa en el comité de sueldos, proporcionando información y dictando las disposiciones que de él emanen.

REQUISITOS Y DIMENSIONES:

Para ocupar el puesto en cuestión, se requiere un licenciado en administración de empresas o en relaciones industriales, con un mínimo de 8 años de experiencia en el área de Recursos Humanos a nivel jefatura y gerencia, preferentemente en empresa de tipo industrial o con número de personal superior a los 500 empleados.

La persona que llene las características del párrafo anterior requiere de un entrenamiento en el puesto por un período de 6 meses a 1 año para un desempeño satisfactorio.

El principal problema a que se enfrenta el puesto es el de mantener las relaciones laborales, adecuadamente y resolver con oportunidad las posibles causas de conflicto. El impacto sobre los resultados de la empresa es importante, ya que del elemento humano depende en gran parte la productividad y por lo tanto la rentabilidad de la empresa. Asimismo, la capacitación del personal es crítica ya que la demanda interna es cada vez mayor y el mercado laboral se encuentra por demás limitado.

(ANEXO 4)

CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO: Conocer permanentemente, en forma ordenada, analítica y sistemática, el desempeño del elemento humano, en la ejecución de las funciones inherentes al puesto que ocupa dentro de la organización.

Elija, detenidamente de cada uno de los siguientes -- factores, el grado que corresponda al empleado objeto de la -- evaluación:

1. Conocimientos: Se refiere al dominio que tengan los empleados sobre las técnicas y equipo necesario para la correcta ejecución de sus funciones:

1. Superiores: Mayores a los requeridos por el puesto; con una acertada adecuación a las funciones que realiza.

()

2. Adecuados: Suficientes para desempeñar bien las funciones inherentes a su puesto.

()

3. Elementales: Posee los conocimientos mínimos requeridos para el puesto.

()

4. Insuficientes: Carece de los conocimientos indispensables en su trabajo.

()

11. Calidad del trabajo: Se determina por el grado de ausencia de errores y pulcritud en el trabajo, así como por el acierto en las investigaciones realizadas y en la toma de decisiones.

1. Preciso: Excelente presentación y ausencia de errores en el trabajo encomendado. ()

2. Aceptable: Buena presentación en el trabajo con el mínimo de errores y de poca consideración. ()

3. Deficiente: Mala presentación en el trabajo, cometiendo pocos errores pero de mayor consideración. ()

4. Erroneo: Mala presentación en el trabajo con un constante y elevado número de errores. ()

III. Rendimiento: Se refiere al volumen de trabajo, que logra desarrollar en relación a puestos similares, así como a la oportunidad con la que lo ejecuta.

1. Dinámico: Cumplimiento oportuno de su trabajo, aún bajo situaciones extraordinarias, o no propias del puesto. ()

2. Cumplido: Cumplimiento oportuno de su trabajo y poca o nula cooperación en otras actividades distintas a las del puesto. ()

3. Pasivo: Desarrolla un volumen normal de trabajo, pero constantemente sufre retrasos en el mismo. ()

4. Flojo: Desarrolla un volumen de trabajo inferior al que corresponde y siempre está retrasado. ()

IV. Cooperación: Se refiere al grado de integración al grupo de trabajo y a su colaboración hacia el mismo.

1. Diligente: Se integra perfectamente a su grupo de trabajo ofreciendo espontáneamente su ayuda en labores fuera de su rutina. ()

2. Colaborador: Se integra adecuadamente pero solo -- presta su ayuda si se le solicita. ()

3. Renuente: Existe cierta dificultad para su integración y presenta problema para colaborar en otras actividades. ()

4. Apático: No es capaz de integrarse al grupo de trabajo y además nunca quiere cooperar en las actividades ajenas a su rutina de trabajo. ()

V. Disciplina: Se refiere a la observancia y/o acatamiento de las disposiciones o normas que rigen el comportamiento del personal dentro de la institución.

1. Ejemplar: Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones disciplinarias. ()

2. Correcto: Cumple con respeto y sin objetar, las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa. ()

3. Tolerable: En ocasiones protesta y/o comete violaciones ocasionales a las órdenes o normas generales. ()

4. Molesto: Protesta y se resiste con actitudes de rebeldía a obedecer y acatar las normas disciplinarias. ()

VI. Presentación: Se refiere al cuidado y esmero personal del empleado en su apariencia, aseo y presentación; en función del puesto que ocupa:

1. Excelente: Siempre anda muy bien presentado. ()
2. Adecuada: Acorde con las exigencias del puesto. ()
3. Deficiente: Desacorde en algunos aspectos con el puesto.
4. Descuidado: Carente del aseo personal elemental -- ocupado en el vestir. ()

VII. Puntualidad y asistencia: Este factor se refiere a la exactitud con que el empleado cubre su horario de trabajo; así como al índice de ausentismo.

1. Muy puntual: Sólo falta en ocasiones extraordinarias. ()
2. Puntual: Sólo falta de vez en cuando. ()
3. Impuntual: Falta con cierta frecuencia. ()
4. Muy impuntual: Falta muy seguido. ()

VIII. Relaciones Interpersonales: Con este se evalúan las actitudes o el comportamiento que adoptan sus superiores, compañeros, clientes o personas externas a la unidad de trabajo:

1. Afectuoso: Proporciona un trato amable y cordial. ()

2. Atento: Se esmera en tener una disposición amable y cortés. ()
3. Aspero: Muestra un trato brusco y desganado. ()
4. Conflictivo: Adquiere posturas que ocasionan contrariedad y disgusto. ()

IX. Iniciativa: Se refiere a la habilidad que tienen las personas para resolver los problemas que se les presentan en su ámbito de trabajo: ()

1. Competente: Siempre resuelve hábilmente los problemas por complejos que éstos sean. ()
2. Capaz: Siempre resuelve los problemas sencillos y ocasionalmente los complejos. ()
3. Desinteresado: Siempre consulta para resolver, aunque el problema sea sencillo. ()
4. Indiferente: Ocasionalmente resuelve algunos problemas sencillos. ()

X. Responsabilidad: Se refiere al grado de eficiencia y eficacia con que el empleado cumple sus funciones sin la necesidad de una supervisión y control:

1. Eficiente: Cumple con profesionalismo las funciones encomendadas sin ser supervisado. ()
2. Cumplido: Se autorresponsabiliza y cumple sin estar bajo una supervisión continua. ()

3. Poco interesado: Algunas veces es irresponsable -- por lo que necesita cierta supervisión y control para cumplir con su trabajo. ()

4. Negligente: Necesita ser supervisado constantemente para poder continuar con su trabajo. ()

(ANEXO 5)

REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIALINTRODUCCION

Con el objeto de que el personal que constituye a la empresa "X", S.A. de C.V. logre y mantenga una "salud integral", es decir, un completo estado de bienestar físico, mental y social, que le permita tanto su desarrollo personal, como la seguridad en el trabajo, queremos que conozca perfectamente el reglamento de higiene y seguridad industrial que a continuación presentamos, ya que éste es nuestro propósito, - además de que lo entienda y lo que es más importante ponga en práctica el conjunto de normas que lo integran, las cuales debe observar en el desempeño de sus actividades laborales para la prevención de enfermedades y accidentes en el lugar de trabajo.

Dichas normas de seguridad se han agrupado de tal forma que su entendimiento resulte fácil, rápido y aplicable en las diversas actividades o circunstancias que se mencionan.

INSTITUCIONES DE AUXILIO EN EMERGENCIAS

Cruz Roja

I.M.S.S.

Cruz Verde

Bomberos

Escuadrón de rescate

Fuga de Gas

Intoxicados

Policía en el D.F.

Cla. de Luz y Fuerza

PRECAUCIONES GENERALES DE HIGIENE Y SEGURIDAD

INDUSTRIAL

Recuerde que la manera más correcta de trabajar es la más segura, para lo cual deberá primero conocer exactamente - lo que se supone debe hacer en su trabajo, así como observar - las siguientes normas dentro del mismo:

- Toda persona que entre a la planta o a las áreas de operación, deberá hacer uso de casco, bata blanca u overol.

- Queda prohibido el paso a todas aquellas personas - que se encuentren en estado de ebriedad o bajo el influjo de - algún otro enervante.

- Se prohíbe fumar en el interior de la planta, excep

to en los lugares autorizados.

- Las bromas y juegos están estrictamente prohibidos, dentro del área de trabajo.

- No se permite introducir aquellos artículos o accesorios que produzcan flama o chispa.

- Camine, no corra, excepto en emergencia.

- Conozca la localización y el uso de extinguidores, así como del equipo de emergencia.

- Procure mantener limpia su área de trabajo, de tal manera que no existan derrames que resulten peligrosos y además se encuentre libre de obstáculos.

- El uso del equipo de seguridad como mascarillas, -- cascots, guantes, botas, etc., es obligatorio en áreas y trabajos específicos.

- La maquinaria sólo podrá ser operada y reparada por el personal autorizado para tal efecto.

- Sólo levante las cargas flexionando las piernas, no con la espalda. Pida ayuda para mover o transportar cargas pesadas.

L I M P I E Z A:

- Procure que para eficiencia en su trabajo, el área donde desarrolla el mismo se encuentre limpia y ordenada.

- Todos aquellos desperdicios que se produzcan en la-

ejecución de su trabajo, deberán depositarse en los colectores de basura instalados para tal efecto.

- No conserve objetos innecesarios en su área de trabajo, elimine basura.

- Estibe y acomode adecuadamente y con seguridad los materiales de trabajo que utiliza.

- Mantenga limpios y despejados los pasillos.

- Ningún trabajo estará terminado, hasta que no se deje el lugar en completa limpieza y orden.

PRIMEROS AUXILIOS:

- Todo trabajador deberá reportar de inmediato a su jefe, cualquier accidente por pequeño que este parezca.

- Es necesario que todas las lesiones sean reportadas oportunamente, para evitar complicaciones y al mismo tiempo - corregir el agente o condición que las provocó.

- Nunca mueva a una persona lesionada, a menos que esta acción agrave su situación.

- Para quemaduras por sustancias corrosivas deberá lavar con agua abundante la superficie afectada, e inmediatamente recibir el tratamiento adecuado.

- Recuerde que el tratamiento oportuno y adecuado de una lesión leve, previene una complicación seria.

EQUIPO DE PROTECCION:

- Use la ropa que le proteja de los riesgos de su trabajo, evite el uso de anillos, brazaletes o algún otro objeto de valor.

- Sólo use sus zapatos de seguridad dentro de la planta.

- Use guantes donde exista la posibilidad de lesionarse las manos.

- Es importante que use adecuadamente los goggles, lentes de seguridad, caretas protectoras, o algún otro equipo que se le haya distribuido, así como deberá reportar alguna anomalía en los mismos.

- Use máscara protectora cuando esté expuesto a polvos, gases y humos tóxicos.

- Todo el personal que labore o transite por el área de proceso debe usar casco y overol.

- No use equipo de seguridad deteriorado o defectuoso.

PREVENSIÓN Y PROTECCIÓN CONTRA INCENDIO:

- Todo el personal deberá saber como dar una alarma de incendio; poniendo a funcionar la misma, o en su defecto llamar al jefe de turno y comunicar la emergencia.

- Todo el personal deberá conocer la localización y -

el uso adecuado del equipo contra incendio, es decir, la manguera de agua, los extinguidores de polvo químico o de agua, - la espuma o polvo químico seco, entre otros.

- El equipo contra incendio y las puertas de salida - deberán mantenerse despejadas.

- Conozca las salidas de emergencia, principalmente - la de su área de trabajo.

- Reporte de inmediato a su jefe, cualquier condición que pueda ocasionar un incendio.

PROTECCION DE LOS OJOS:

- Todo el personal que labore o transite por los lugares en donde existan riesgos para sus ojos, deberá usar lentes de seguridad, o en algunos casos serán necesarios los goggles o las caretas.

- No use lentes con vidrios rotos o defectuosos; éstos pida que se le repongan.

- Cualquier producto químico que penetre al ojo, deberá ser lavado con agua corriente, durante 15 minutos; hasta - recibir el tratamiento especializado.

- Nunca permita que una persona no autorizada le extraiga cuerpos extraños del ojo.

HERRAMIENTAS DE MANO:

- Las herramientas de mano deberán estar siempre en buenas condiciones y usarse solo para lo que están diseñadas. De no contar con la necesaria, deberá reportársele a su jefe inmediato.

- Las herramientas afiladas deben guardarse en sitios seguros.

- No use equipo que produzca chispas o calor, en presencia de vapores, gases líquidos o polvos inflamables.

- No arroje las herramientas, el equipo o los materiales, páselos de mano en mano o por medio de una cuerda.

ESCALERAS:

- Las escaleras deberán inspeccionarse debidamente, de tal manera que le sea reparado de inmediato cualquier defecto.

- Cerciórese que la escalera y los andamios descansen firmemente antes de subir en ellos.

- No deje herramientas y/o materiales en los peldaños de la escalera.

- Asegure su escalera de ser posible con cable.

- Suba o baje las escaleras de cara a ésta.

- No use las escaleras como andamios.

M A N E J O D E C A R G A S :

- Inspeccione cuidadosamente todos aquellos aparatos-
(cadenas, gatos, cables, plataformas, etc.) que utilice para-
levantar o acomodar cargas pesadas.
- Deseche cuerdas, cadenas u otro aparato de carga que
esté dañado o defectuoso.
- No mueva la carga sobre las personas; o permita que
caminen o se paren sobre cargas suspendidas.
- No deje las cargas levantadas.
- Acomode las cargas de manera segura y ordenada.

(ANEXO 6)

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

CAPITULO I

Disposición General

Las disposiciones de este reglamento interior de trabajo son obligatorias para la empresa y para sus empleados, sujetos ya sea a un contrato individual de trabajo o a un contrato colectivo, que presten sus servicios de manera permanente, o un número de horas obligatorias a la empresa.

CAPITULO II

Clasificación del Personal

Artículo 1. El personal de la empresa se puede clasificar bajo varios criterios, siendo uno de éstos por su contratación en:

- a) Empleados sindicalizados
- b) Empleados de confianza
- c) Empleados eventuales

Artículo 2o. Este artículo puede incluir disposiciones que se crean convenientes en relación a la anterior clasificación.

CAPITULO 111

Jornada de trabajo y días de descanso

Artículo 30. La jornada de trabajo será de _____ horas semanales distribuidas en los días laborales de la semana de acuerdo con las necesidades de la empresa.

La jornada diaria de trabajo no excederá de los límites señalados por la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 40. Todo el personal disfrutará por cada -- cinco días de trabajo de dos días de descanso que ordinariamente serán los días sábados y domingos y los días de descanso obligatorio fijados por la Ley Federal del Trabajo.

Cuando por necesidades características del trabajo se requiera laborar el sábado o el domingo, se pagará una prima - equivalente del 25% sobre el salario diario que corresponda a los días ordinarios de trabajo. Asimismo, se fijarán otros - días de descanso en la semana.

CAPITULO IV

Lugar y horas de trabajo

Artículo 50. El personal prestará sus servicios en - los locales u oficinas de la empresa ubicados en el lugar especificado en el contrato colectivo o contrato individual y - de allí solo podrá ser removido bajo su previo consentimiento manifiesto por escrito.

Artículo 6o. El anterior artículo no tendrá efecto alguno para el personal sujeto a desarrollar labores que requieran movilización continua, como supervisores de ventas, vendedores, repartidores, choferes, etc.

Artículo 7o. La empresa comunicará con oportunidad al personal las horas oficiales que señale de entrada y salida según las necesidades de las oficinas y de los diversos puestos.

Artículo 8o. El personal con horario continuo podrá disponer de _____ minutos de descanso durante la jornada, a las horas que previamente señale la empresa. Este descanso será considerado como tiempo trabajado.

Artículo 9o. En horario discontinuo el personal dispondrá del tiempo suficiente para tomar sus alimentos a las horas que señale la empresa a fin de no entorpecer sus operaciones. Dicho tiempo no se considerará dentro de la jornada de trabajo.

Artículo 10o. Para comprobar la puntualidad y exactitud de las horas de entrada y salida del personal, la empresa establece el procedimiento de la marca de tarjetas en relojes especiales o cualquier otro sistema de control o registro.

Artículo 11o. Se conviene expresamente que habrá un periodo de tolerancia de _____ minutos para la hora de entrada al trabajo en la mañana exclusivamente. De llegar con retraso mayor a los _____ minutos la empresa podrá rehusarse a

admitir al trabajador o empleado a su trabajo y su falta podrá ser considerada como justificada para todos los aspectos legales.

Artículo 120. El empleado deberá dar aviso a la empresa dentro de la primera hora de labores del mismo día cuando por alguna circunstancia justificada, se vea impedido para acudir a sus labores.

Este aviso se dará al jefe inmediato del empleado o al departamento de personal de la empresa.

Artículo 130. En los casos de ausencia por enfermedad el personal para justificar esas faltas deberá presentar a la empresa los certificados de incapacidad expedidos por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Artículo 140. El personal que falte injustificadamente se hará acreedor a las siguientes sanciones:

- Por una falta de asistencia injustificada, suspensión de _____ días sin goce de sueldo.

- Por la segunda falta de asistencia injustificada, suspensión de _____ días sin goce de sueldo.

- Por la tercera falta de asistencia injustificada, suspensión de _____ días sin goce de sueldo.

Por más de tres faltas injustificadas en un lapso no mayor de 30 días la empresa podrá rescindir el contrato sin responsabilidad para ella.

Artículo 150. La empresa podrá suspender a sus traba

jadores sin goce de salario hasta por un término de _____ días.

Artículo 160. Los trabajadores tendrán derecho a solicitar por escrito y obtener del patrón permiso sin goce de sueldo hasta por _____ días en el año.

CAPITULO V

Vacaciones

Artículo 170. Todos y cada uno de los empleados de base tendrán derecho a disfrutar de vacaciones de acuerdo con lo establecido en el Artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo. De igual forma los trabajadores tendrán derecho a una -- prima no menor del 25% sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Artículo 180. Por su parte los trabajadores eventuales o temporales tendrán derecho a un período anual de vacaciones en proporción al número de días trabajados en el año.

El personal hará uso de sus vacaciones anuales dentro de los seis meses siguientes al vencimiento del año de servicios.

CAPITULO VI

Sueldos y Descuentos

Artículo 190. El pago de sueldos al personal se hará

en moneda nacional por quincenas y/o semanas vencidas, los días _____ de cada mes en las oficinas administrativas de la empresa.

Artículo 20. La empresa está autorizada para hacer las retenciones y descuentos que correspondan al pago de impuestos, préstamos, compra de artículos de primera necesidad, etc.,

CAPITULO VII

Prestaciones Culturales y Económicas

Artículo 210. La empresa dará a conocer a su personal las prestaciones de carácter cultural y económicas que excedan o sean adicionales a las consignadas en la Ley Federal -- del Trabajo. Lo mismo hará cuando se refiera a los estímulos y recompensas que en su caso tenga establecidos.

Artículo 220. Entre las prestaciones que puede proporcionar la empresa a sus empleados esta la capacitación y/o adiestramiento en su trabajo, organizando cursos, seminarios y conferencias que tengan por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del empleado para lograr su superación y desarrollo;
- Capacitarlo para ocupar puestos vacantes o de nueva creación;
- Prevenir riesgos de trabajo;

- Mejorar las relaciones internas dentro de la empresa;
- Preparar al empleado para que con actitud positiva influya en el mejoramiento del servicio que presta; y,
- Preparar al empleado para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo a la relación laboral.

CAPITULO VIII

Escalafones y Tabulares

Artículo 230. La empresa para el ejercicio de los derechos escalafonarios de su personal deberá tomar en cuenta - los criterios y condiciones que hayan sido previamente establecidos de acuerdo a la naturaleza del trabajo a desempeñar.

a) Asimismo deberá realizar una evaluación técnica -- del desempeño del puesto actual de manera conjunta con el empleado, a través del sistema que establezca la organización y considerando los siguientes elementos:

- Análisis y calificación de los conocimientos técnicos y prácticos que tiene el empleado para el desempeño de las funciones del puesto actual.

- Análisis y calificación del grado de eficiencia con que se ha desempeñado en el puesto.

- Determinación de los logros obtenidos por el empleado y de aquellos que no fueron alcanzados.

- Determinación del grado de progreso del empleado -- desde la última evaluación.

b) Una vez realizada la evaluación técnica del desempeño del puesto actual, se realizará la evaluación técnica de la suficiencia para el nuevo puesto, a través del sistema -- que establezca la empresa y comprendiendo los siguientes aspectos:

- Conocimientos académicos.
- Experiencia.
- Capacidad técnica.
- Capacidad de trabajo.
- Análisis de los rasgos de la personalidad que re -- quiera el nuevo puesto.

c) Antigüedad.

d) Disciplina.

e) Puntualidad y asistencia al trabajo.

Artículo 24o. Cuando se presente alguna vacante en -- cualquier departamento se procederá de acuerdo al artículo an -- terior y de la siguiente manera:

1.- Se considerarán como candidatos las personas que -- en un determinado departamento tengan el grado inmediato in -- ferior.

2.- En el caso de que estas personas no reúnan los re -- quisitos establecidos se considerarán a todas las personas -- que tengan el grado indicado.

3.- Si entre éstas personas aún no se encuentra el -- candidato idóneo, se considerarán a todas las personas de la empresa que tengan dos grados abajo del puesto que quedó vacante.

4.- Si ninguna de las personas reúne las características exigidas por el puesto vacante, la empresa podrá cubrirlo libremente.

CAPITULO IX

Prestaciones Sociales

Artículo 25o. La empresa otorgará los servicios médicos a su personal a través del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Artículo 26o. La empresa pagará al Instituto Mexicano del Seguro Social las cuotas que conforme a la Ley correspondan al personal.

Artículo 27o. En forma adicional a las prestaciones del artículo anterior, todo empleado al llegar a los _____ años de edad teniendo _____ años de servicio o _____ años de edad cualquiera que sea su antigüedad tendrá derecho a una pensión vitalicia de retiro.

Artículo 28o. En adición a las prestaciones establecidas por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, en caso de fallecimiento de algún empleado en servicio o de un pensionado, la persona o personas por él designadas de entre-

sus parientes que dependan económicamente de él tendrán derecho a las siguientes prestaciones:

a) A recibir _____ meses de sueldo o la pensión que disfrutaba el empleado o pensionado al ocurrir el fallecimiento, por pago de concepto de defunción.

b) A recibir el importe de los gastos de funerales -- hasta por un límite de dos meses de dicho sueldo o pensión.

c) A recibir durante _____ meses siguientes a la defunción del empleado o pensionado la mitad del sueldo o pensión que disfrutaba al morir, pagadero por mensualidades vencidas.

La suma de éstos beneficios no excederá de

- (_____ 00/100 M.N.)

Las prestaciones antes señaladas no se consideran como derechos hereditarios y en consecuencia para su recepción, no será necesario tramitar juicio alguno.

CAPITULO X

Higiene y Seguridad

Artículo 290. La empresa podrá adoptar las medidas de higiene y seguridad que estime convenientes, procurando -- que el trabajo se desarrolle en las mejores condiciones posibles o en las que determinen las autoridades competentes. Es así como todo el personal de la empresa deberá acatar en todos los casos dichas medidas.

Artículo 300. Los trabajadores de la empresa se obligan a usar el uniforme únicamente durante el tiempo en que presten sus servicios en la empresa, así como todas las prendas que les proporcionen como equipo de trabajo.

Artículo 310. Es obligatorio para los trabajadores al servicio de la empresa presentarse a su trabajo debidamente uniformados y aseados. Así como también es obligación para los empleados al servicio de la empresa usar durante sus horas de trabajo el equipo de seguridad apropiado para la realización de sus funciones.

Artículo 320. Todos los empleados y trabajadores al servicio de la empresa, están obligados a someterse a un examen médico, cuando menos cada _____ meses si así lo requiere la empresa.

Artículo 330. La empresa se obliga a proporcionar a sus trabajadores los primeros auxilios, así como a mantener en las instalaciones que la constituyen los medicamentos, materiales de curación necesarios y al personal requerido (doctor (es), enfermera (s)) para prestarlos en cualquier caso que se presente.

Artículo 340. Queda estrictamente prohibido a los trabajadores y empleados de la empresa desarrollar labores peligrosas o insalubres.

Artículo 350. En caso de accidente de alguno de los empleados deberá darse aviso inmediato al jefe de personal o a quien desempeñe sus funciones, a fin de que se adopten con-

toda urgencia, las medidas pertinentes.

CAPITULO XI

Aseo y conservación de locales y equipo

Artículo 360. El personal cuidará de la limpieza y buen estado de sus medios, utensilios, herramientas, máquinas (en general), escritorios y demás útiles de trabajo durante el desempeño de sus funciones.

Artículo 370. El personal de las oficinas administrativas de la empresa, al concluir o interrumpir sus labores del día, guardará los útiles, cubrirá y desconectará las máquinas, cerrará los escritorios y dejará en orden los muebles de la oficina.

Artículo 380. Todos los días se efectuará limpieza general de áreas de producción, máquinas, instalaciones, equipo y oficinas salvo casos especiales.

Artículo 390. La conservación de los locales, útiles de trabajo, equipo en general e instalaciones electrónicas y telefónicas queda bajo responsabilidad del personal que los use.

CAPITULO XII

Obligaciones del personal Directivo y
en general de la empresa

Artículo 40o. Además de las disposiciones de orden técnico y administrativo y de las obligaciones inherentes a sus puestos, los jefes y supervisores cumplirán con las siguientes obligaciones:

1. Con su personal a cargo:

a) Comunicarle todo lo necesario para el mejor desempeño de sus funciones.

b) Darle capacitación periódica para el mejor desempeño de su puesto y para lograr su superación, como miembro integrante de su grupo de trabajo.

c) Escuchar y atender todas las quejas y sugerencias que hagan los subordinados, así como asuntos de trabajo y personales.

d) Tratarlo con educación y respeto y procurar que las relaciones entre él y sus subordinados, así como entre éstos sean cordiales.

e) Cuidar en su área de trabajo el estricto cumplimiento de este reglamento de las políticas, normas, procedimientos y disciplina establecidos en la empresa.

2. Con la clientela:

a) Cuidar que en las oficinas con servicio a clientes

y público en general, el mismo se presente con toda oportunidad, eficiencia y amabilidad, al igual que todos los demás empleados.

b) Cuidar que la presentación y conservación de los locales, mobiliario, equipo, instalaciones y medio de transporte sea lo más óptimo para dar el mejor servicio y la mejor imagen a la clientela y al mercado en general.

Artículo 41o. Son obligaciones de la empresa:

1. Pagar a los trabajadores los salarios pactados y las indemnizaciones a que tengan derecho.

2. Proporcionar a empleados y trabajadores los útiles instrumentos y materiales necesarios para la ejecución y cumplimiento del trabajo.

3. Guardar a los trabajadores y empleados la debida consideración absteniéndose del mal trato de palabras o de actos hacia ellos.

4. Organizar en forma permanente o parcialmente cursos de capacitación y/o adiestramiento para todo el personal.

5. Adoptar las medidas de higiene y seguridad previstas por las leyes.

6. Observar las medidas preventivas de accidentes.

7. Proporcionar a los trabajadores los primeros auxilios que se necesiten.

8. Proporcionar a los trabajadores al servicio de la empresa un ejemplar del presente reglamento.

CAPITULO XIII

Son obligaciones y prohibiciones al personal

Artículo 42o. Además de las obligaciones derivadas - del contrato colectivo de trabajo o del contrato individual - de trabajo el personal tendrá las siguientes obligaciones:

1. Cumplir con todas las disposiciones de orden técnico y administrativo que fije la empresa mediante órdenes de servicio, instructivo, circulares, memorándums, etc. Así como también con las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

2. Presentarse puntualmente al desempeño de sus labores y marcar sus horas de entrada y salida de trabajo siguiendo el sistema establecido.

3. Realizar su trabajo con exactitud y cuidado de --- acuerdo con los sistemas establecidos, tiempo y lugar convenidos.

4. El personal que deba atender al público deberá hacerlo con eficiencia y amabilidad.

5. Observar las medidas preventivas e higiénicas que exija la empresa o la autoridad de trabajo respectiva.

6. Desempeñar el servicio bajo la dirección de su jefe inmediato.

7. Trabajar tiempo extraordinario siempre que no exceda de _____ horas a la semana.

8. Dar aviso inmediato al patrón de causas justifica-

das que le impidan asistir a sus labores.

9. Prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesiten en casos de siniestros o riesgos inmediatos.

10. Integrar los mecanismos que establece la Ley Federal del Trabajo formando parte de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, etc.

11. Dar a conocer a sus jefes inmediatos las enfermedades contagiosas que padezcan tan pronto como tengan conocimiento de éstas.

12. Comunicar a sus jefes las deficiencias que adviertan en el trabajo a fin de evitar daños y perjuicios.

13. Guardar escrupulosamente los secretos que conozcan de los asuntos administrativos, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

14. Todos los trabajadores y empleados están obligados a someterse a examen médico cuando menos _____ vez al año.

Así como se establecen estas obligaciones se establecen una serie de prohibiciones para el personal que son independientes de las derivadas del Contrato Colectivo de Trabajo o del Contrato Individual de Trabajo.

Artículo 43o. El personal estará sujeto a las siguientes prohibiciones:

1. Suspender o abandonar su trabajo o salir a la calle en horas de labores, sin autorización de su jefe inmediato.

2. Faltar al trabajo sin causa justificada y sin pre-

vio permiso de sus superiores.

3. Formar grupos en los pasillos, oficinas, locales o departamentos de la empresa dentro de las horas de trabajo.

4. Organizar o participar en colectas, rifas, y las llamadas tandas entre el personal.

5. Realizar operaciones de préstamo o compra-venta -- dentro de las oficinas y locales de la empresa.

6. El que los trabajadores se presenten con aliento -- alcohólico o bajo la influencia de algún narcótico o droga -- enervante, salvo que exista prescripción médica, así como introducirlos o ingerirlos dentro de la empresa.

7. Se prohíbe que cualquier empleado o trabajador por te armas de cualquier clase durante las horas de labores y -- dentro del área de la empresa, salvo que la naturaleza de las funciones que desempeñe así lo exijan.

8. Queda prohibido el usar o sustraer útiles, documentos, papelería, maquinaria, herramienta, etc., de la empresa -- para usos particulares o para objetos distintos de aquellos a que están destinados, salvo permiso del jefe inmediato.

9. Ejecutar actos que puedan poner en peligro su seguridad, la de la empresa, la de sus compañeros o la de los -- clientes.

10. Permitir que otro empleado marque su tarjeta de -- control de horas de entrada y salida de la empresa.

11. Alterar, modificar, falsificar o destruir corres

pondencia, documentos, comprobantes y controles de la empresa o de la clientela.

CAPITULO XIV

Oficina de Orientación y Quejas

Artículo 44o. La oficina de orientación y quejas tendrá por objeto tramitar las quejas que el personal formule ante la misma, orientar ampliamente al personal sobre los derechos y obligaciones que entrañan las relaciones y condiciones laborales; así como indicar la forma de ejercitar sus derechos y cumplir con sus obligaciones dando a conocer a los jefes y directivos de la empresa, las situaciones que puedan operar como causas generadoras de inconformidad o problemas.

CAPITULO XV

De la suspensión, rescisión y terminación de las relaciones de trabajo

Artículo 45o. Los contratos individuales de trabajo que celebre la empresa con sus empleados se suspenderán, rescindirán o terminarán, además de las causas previstas por el presente reglamento, cuando se den los supuestos establecidos en el Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 46o. Cuando el empleado pretenda dar por -

terminadas las relaciones de trabajo, lo hará del conocimiento del jefe inmediato y de la Dirección de Relaciones Industriales, con un plazo de _____ días como anticipación mínima.

Artículo 47o. Al dar por terminadas las relaciones de trabajo el empleado deberá hacer entrega formal de los documentos, objetos, fondos, herramientas, equipo, etc, que en su caso tenga a su cargo.

En caso de incumplimiento la empresa podrá exigir la responsabilidad correspondiente.

Artículo 48o. El empleado recibirá liquidación o finiquito, cumpliéndose con las disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

CAPITULO XVI

Generalidades

Artículo 49o. Lo dispuesto en este reglamento interior no implica la erogación de derechos y prestaciones que actualmente disfruten los empleados en adición o superiores a las que en este establece.

- 1.9 Registro Federal de Causantes _____
- 1.10 Número de afiliación al I.M.S.S. _____
- 1.11 Número de Cédula Profesional _____
- 1.12 Disponibilidad de viajar
 Sí _____ No _____
- 1.13 Disponibilidad para cambiar de lugar de residencia.
 Sí _____ No _____
- 1.14 Estado Civil:
 Soltero(a) () Unión libre ()
 Casado (a) () Separado (a) ()
 Divorciado(a) () Viudo (a) ()
- 1.15 Tiene automóvil de su propiedad
 Sí () No ()

2.0 ESCOLARIDAD

	<u>Años</u> <u>Cursados</u>	<u>Período</u> <u>De: A</u>	<u>Nombre de</u> <u>la escuela</u>	<u>Domicilio</u>
2.1	Primaria	_____	_____	_____
2.2	Secundaria	_____	_____	_____
2.3	Bachillerato	_____	_____	_____
2.4	Profesional	_____	_____	_____
2.5	Maestría	_____	_____	_____
2.6	Doctorado	_____	_____	_____
2.7	Carrera <u>Co</u> <u>mercial</u>	_____	_____	_____

	<u>Años</u> <u>Cursados</u>	<u>Período</u> <u>De: A</u>	<u>Nombre de</u> <u>la escuela</u>	<u>Domicilio</u>
2.8	Carrera Técnica	_____	_____	_____
2.9	Otra (especifique)	_____	_____	_____

2.10 **Especialización:**

<u>Nombre de la carrera</u>	<u>Título de Tesis</u>	<u>Fecha de examen Pro</u> <u>fesional.</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2.11 **Idiomas**

Inglés (1)	Italiano (3)
Francés (2)	Otro (especifique)

Nivel

excelente () Habla ()

Bien () Traduce ()

Aceptable () Escribe ()

Deficiente () Entiende ()

2.12 **Máquinas y/o equipo que opera:**

Especificaciones

De escribir _____

Calculadora _____

De contabi-
lidad _____

Computadora _____

EspecificacionesMáquinas Proce
sadoras _____

Otras _____

3.0 SEMINARIOS Y CURSOS:

<u>Nombre del curso</u>	<u>Duración</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Institución impartió</u>	<u>comprobante</u>
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

4.0 EXPERIENCIA PREVIA A SU INGRESO:

<u>Nombre de la Institución</u>	<u>Puesto ó Nivel</u>	<u>Area de trabajo</u>	<u>Periodo y sueldo</u> De: A	<u>Causa de separación</u>
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

5.0 DESARROLLO EN LA EMPRESA

<u>FECHA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>AREA DE TRABAJO</u>	<u>SUELDO</u>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

6.0 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

<u>FECHA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>AREA DE TRABAJO</u>	<u>CALIFICACION</u>

7.0 ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES QUE DESARROLLA:

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>LUGAR DONDE SE DESARROLLA</u>	<u>FECHA DE INICIO</u>

**SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
SUBSECRETARÍA "B"**

Dirección General de Capacitación y Productividad

FORMA ÚNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA Y PRESENTACIÓN RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 10 TRABAJADORES

No. DE ENTRADA NO SE LLENE

I. DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:				R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	C.P.	REGISTRO PATRONAL DEL IMSS			
COLONIA		POBLACION		TELEFONO	APTADO POSTAL		
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA			NO SE LLENE	
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA		NO SE LLENE	No. TOTAL DE TRABAJADORES	HOMBRES	MUJERES		

II. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

(En caso de estar vigente la Comisión Mixta, Mención únicamente el apartado sobre inicio de actividades y duración en el cargo)

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION		
NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	DIA	MES	AÑO
ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO			TIPO DE CONTRATO			DURACION EN EL CARGO		
			INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>			COLECTIVO <input type="checkbox"/>		
						LEY <input type="checkbox"/>		

III. CARACTERISTICAS DEL PLAN

No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA <input type="text"/> PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL <input type="text"/> AL <input type="text"/> DIA MES AÑO DIA MES AÑO	ETAPAS DE CAPACITACION		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:	
	Numero progresivamente (o las etapas) que comprende el plan	Periodo que abarca la etapa	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES
	DEL <input type="text"/> AL <input type="text"/>			
	DEL <input type="text"/> AL <input type="text"/>			
	DEL <input type="text"/> AL <input type="text"/>			
	DEL <input type="text"/> AL <input type="text"/>			
		No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
		ALFABETIZACION	PRIMARIA SECUNDARIA	

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA _____ NOMBRE _____ FIRMA	NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O DE SU REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA _____ NOMBRE _____ FIRMA
--	---

BIBLIOGRAFIA

- Arias, Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. 2a. edición. México, ed. Trillas, 1976. pp. 524.
- Ballivan, Calderón René. La empresa capitalista, aspectos de su moderna estructuración. 1a. edición. Argentina, ed. Librería Hachitte, 1962. pp. 490.
- Barajas, Medina Jorge. El hombre, el trabajo y la administración. 1a. edición. México, ed. Diana, 1978. pp. 151.
- Barceló, Matutano Gabriel. El oficio de mandar. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1977. pp. 233.
- Broom, Halsey N. Administración de negocios. 1a. edición. México, ed. CECSA, 1977. pp. 800.
- Carriedo, Vasseur Jorge. Administración de empresas. 2a. edición. México, ed. Banca y Comercio S.A., 1964. pp. 250.
- Centro Nacional de Productividad. Subsistema de Planeación. 1a. edición. México, ed. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1982. pp. 570.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 68a. -- edición. México, ed. Porrúa, 1981. pp. 112.
- Diario Oficial de la Federación. México, viernes 06 de Agosto de 1984.
- Eckles, Robert W., Carmichael Ronal, et. al. Administración, curso para supervisores. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1978. pp. 333.

- Fernández Arena José Antonio. La auditoría administrativa. 1a. edición. México, ed. Diana, 1982. pp. 227.
- Fernández, Escalante Fernando. Dirección y organización de - empresas privadas y públicas. 1a. edición. Argentina, ed. Macchi, 1973. pp. 789.
- Fischer, Laura y Navarro, Laura. Introducción a la investigación de mercados. 1a. edición. México, ed. Interamericana, 1984. pp. 169.
- French, Wendell L. Administración de personal. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1983. pp. 656.
- Guillén, Arturo. Planificación económica a la mexicana. 6a. - edición. México, ed. Nuestro Tiempo S.A., 1983. pp. 185.
- Guzmán, Valdivia Isaac. La dirección de los grupos humanos. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1981. pp. 448.
- Heyel, Carl. Planeación de recursos humanos. Enciclopedia de - gestión y administración de empresas. 1a. edición. Barce - lona, ed. Grijalbo, 1984. pp. 1266.
- Huse, Edgar F y Bowditch, James. El comportamiento humano en la organización. 1a. edición. México, ed. Fondo Educati - vo Interamericano, 1980. pp. 439.
- Kaplan, Abraham David H. La empresa en un sistema de compe - tencia. 1a. edición. México, ed. Limusa-Wiley, 1967. pp. 269.

- Kazmier, PH. D. Leonard. Estadística aplicada a la administración y a la economía. 1a. edición. México, ed. Mc. Graw-Hill, de México, 1976. pp. 374.
- Kenneth, J. Albert. Manual del administrador de empresas. 1a. edición. México, ed. Mc. Graw Hill de México, 1983. pp. 901.
- Ley Federal del Trabajo. 1a. edición. México, ed. Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1985. pp. 366.
- Leyes y Códigos de México. Sociedades mercantiles y cooperativas. 1a. edición. México, ed. Porrúa, 1980. pp. 220.
- Mc. Beath, Mauricio Gordon. Organización y planeación de recursos humanos. 2a. edición. México, ed. Logos ConSORCIO Editorial, 1981. pp. 268.
- Mc. Farland, Dalton E. Administración de personal, teoría y práctica. 1a. edición. México, ed. Fondo de Cultura Económica, 1973. pp. 823.
- Newman, William H. y Summer, Charles. La dinámica administrativa. 1a. edición. México, ed. Diana, 1978. pp. 962.
- Odiorne, George S. Administración de personal por objetivos. 1a. edición. México, ed. Diana, 1973. pp. 508.
- Pigors, Paul y Myers, A. Charles. Administración de personal; un punto de vista y un método. 1a. edición. México, ed. CECSA, 1982. pp. 925.

- Pina, Vara Rafael De. Elementos de derecho mercantil mexicano 1a. edición. México, ed. Porrúa, 1981. pp. 448.
- Pinilla, Antonio. Principios de las relaciones sociales y administrativas. 1a. edición. Barcelona, ed. Técnicos Asociados, 1972. pp. 348.
- Ponce de León, Enrique. Notas de derecho constitucional administrativo. México, sin editorial, 1982.
- Renald, Ceude. Organización general y estructura de la empresa. 3a. edición. España, ed. Deusto, 1969. pp. 825.
- Reyes, Ponce Agustín. Administración de empresas, primera parte. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1966. pp. 189.
- Reyes, Ponce Agustín. Administración de empresas, segunda parte. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1968. pp. 203.
- Reyes, Ponce Agustín. Administración de personal, primera parte. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1971. pp. 245.
- Ríos, Szalay Adalberto. Orígenes y perspectivas de la administración. 1a. edición. México, ed. Trillas, 1977. pp. 210.
- Rodríguez, Valencia Leonardo. Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa. 1a. edición. U.S.A., ed. South Western Publishing Co., 1980, pp. 235.
- Romero, Betancourt Samuel. La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. 1a. edición. México, ed. Continental, S.A., 1977. pp. 126.

- Russell, L. Ackoff. Un concepto de planeación de empresas. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1978. pp. 157.
- Scanlan, K. Burt. Curso para nuevos gerentes. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1979. pp. 601.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Pequeña y mediana empresa. 1a. edición. México, 1985. pp. 249.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los que y porque de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. 1a. edición. México, 1981. pp. 29.
- Sikula, Andrew F. Administración de recursos humanos en las empresas. 1a. edición. México, ed. Limusa, 1979. pp. 312.
- Smith, A. Theodore. Estrategia dinámica de los negocios. 1a. edición. México, ed. Mc. Graw Hill, 1979. pp. 227.
- Stephen, P. Shao. Estrategia para economistas y administradores de empresas. 1a. edición. México, ed. Herrera Hermanos, 1976.
- St. Thomas, Charles E. Planeación práctica de los negocios. 1a. edición. México, ed. CECSA, 1970. pp. 128.
- Testa, Gianluigi. Organización y dirección de personal. 1a. - edición. Bilbao, España, ed. Ediciones Deusto, 1973. pp. 509.
- Torres, Xammar Miguel. Apuntes de organización (áreas funcionales de la empresa). México, 1982. pp. 356.

Vasconcelos, José. Breve historia de México. 1a. edición. México, ed. Compañía Editorial Continental, S.A., 1956. pp. 565.

Werther, William B. Dirección de personal y recursos humanos. 1a. edición. México, ed. Mc. Graw Hill, 1982. pp. 558.

TESIS:

Aguilera, Armando. Planeación de recursos humanos en empresas medianas. México, 1979.

González, Serrano Raymundo. La influencia del movimiento revolucionario de 1910, en el Congreso Constituyente de 1917. México, 1979.

Méndez, y Méndez Eduardo. Proyección de los recursos humanos en la empresa, el cambio planificado, como determinante del desarrollo empresarial, mediante la consecución de objetivos. México, 1974.

Muñoz, Mejía Angelina. Planeación de los recursos humanos en el IMSS. México, 1977.

Walls, del Pino Ma. Carolina. Proyecto o elementos de sistematización de los recursos humanos. México, 1979.