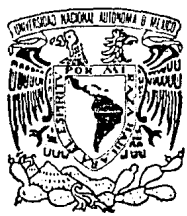


22
80



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"LOS RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTO PRIMORDIAL EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

CARRILLO GUZMAN ALFREDO
SANCHEZ RODRIGUEZ RICARDO JUAN CARLOS

Asesor del presente Seminario de Titulación
Lic. Humberto Ramírez Iglesias

Cd. Universitaria

1989

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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

-P R O E M I O	1
--------------------------	---

CAPITULO 1

1.- Administración (Antecedentes)	3
1.1.- Desarrollo Histórico de la Administración	4
A) Principales corrientes administrativas	8
B) Principios de Administración	11
C) El proceso administrativo y elementos que integran cada fase	16
1.2.- La Administración en México	22

CAPITULO 2

2.- Recursos Humanos	23
2.1.- Reclutamiento y Selección de Personal	26
A) Fuentes y medios de reclutamiento	31
B) Solicitud de empleo	35
C) Exámenes (Tésta)	41
D) Entrevista	48
E) Contratación e inducción	52
2.2.- Capacitación y Desarrollo	61
A) Generalidades	62
B) Diferentes técnicas de capacitación	67
C) Desarrollo	69
D) Cuestionario de políticas de capacitación y desarrollo	70
E) Recursos técnicos de capacitación	70

CAPITULO 3

3.- Administración de Personal	72
3.1.- Sueldos y Salarios	74
A) Descripción de puestos	78
B) Valuación de puestos	101
C) Nóminas e I.M.S.S.	106
D) Organigrama y jerarquización de puestos	139
3.2.- Contrato de Trabajo	162
A) Contrato individual	166
B) Contrato colectivo	169
C) Contrato ley	172

CAPITULO 4

4.- Distribuidora de Bebidas Valle de México, S.A. de C.V. (COCA-COLA).	174
4.1.- Antecedentes Históricos	175
A) Coca-Cola en México (Fundación de Industria Embotelladora de México, S.A. de C.V.)	176
B) Creación de una nueva razón social: Distribuidora de Bebidas Valle de México, S.A. de C.V..	179
4.2.- Situación actual (Dirección a cargo del Grupo VISA)	182

CAPITULO 5

5.- Conclusiones	188
Bibliografía	196

PROEMIO .

El presente trabajo, tiene por objeto destacar la importancia del elemento humano en el ámbito profesional dentro de una organización.

La Administración de Personal o de Recursos Humanos, como actividad funcional de toda entidad, debe procurar: Seguridad e Higiene, tanto física como mental a los trabajadores, selección del personal adecuado en el puesto idóneo, asignación justa de sueldos y salarios, evaluación del desempeño de su personal, implantación de motivadores e incentivos para los trabajadores, la capacitación y el desarrollo de los mismos, así como propiciar un ambiente sano y condiciones óptimas de las instalaciones de trabajo.

Hemos escogido éste tema por su trascendencia, a pesar de haberse tratado con cierta profusión en la actualidad, en virtud de su amplitud y la diversidad de enfoques a que puede someterse; ya que si bien, la Administración en general es una sola, cada Empresa tiene en particular un sistema de aplicación distinto a los demás.

Deseamos hacer del conocimiento del lector de manera generalizada, el manejo de las funciones que son desarrolladas en el área de Recursos Humanos, dentro de una organización transnacional tan prestigiada a nivel mundial, como lo es: COCA - COLA.

.....

Cabe hacer mención, que debido a la enorme magnitud de una--
compañía como ésta, nos hemos concretado a realizar este es--
tudio, delimitándolo solamente a: COCA-COLA, GRUPO VALLE DE
MEXICO; ya que llevar a cabo una investigación de los gru--
pos embotelladores regionales de COCA-COLA a nivel nacional
tomaría demasiado tiempo, requeriría grandes recursos económi--
cos. En realidad, dado el objetivo de nuestra investigación,
no lo consideramos oportuno, debido a que existen cambios ---
(algunos de índole radical) que solo lograrían confundirnos
quizá, del objetivo perseguido.

La Empresa "Distribuidora de Bebidas Valle de México, S.A. de
C.V". (DIBEVAMESACV o D.B.V.M.S.A.C.V.) nuestro objetivo de
estudio, es digna del mismo, considerando su vertiginoso desa--
rrollo que día tras día va en aumento; generando así, nue--
vas fuentes de empleo e incrementando el índice de población
económicamente activa del país.

Esperamos que nuestra investigación sea de utilidad para una
mejor comprensión de la materia, y venga a reforzar conoci --
mientos afines, reafirmando la gran importancia que tiene el
Recurso Humano como elemento primordial en la Administración
de Empresas.

CAPITULO 1

ADMINISTRACION (Antecedentes) .

1.- ADMINISTRACION (Antecedentes)

1.1.- DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION.

Desde la prehistoria se han encontrado rastros de Administración inferior, Empresas incipientes en que el individuo Nómada en sus principios se convierte en Sedentario, se agrupa y logra así la más elemental supervivencia; y de este modo alcanza objetivos que individualmente le era casi imposible realizar.

Lo anterior es considerado como el origen de la primera forma de organización que tiene el hombre contemporáneo denominado "Acto Administrativo", que consiste en que varios individuos concentren sus esfuerzos en un objetivo común.

Algunos Historiadores, designan a China como el sitio Geográfico en donde apareció por primera vez la vida humana, - hipótesis fundada en arcaicos testimonios que fueron escritos 800 años a.c.

Estos vestigios administrativos fueron encontrados en un manual sobre Política y Administración y en la Constitución de la Dinastía Chow, en la cual se establecen las reglamentaciones correspondientes a su gobierno, destacando por su puesto, la ideología de Confucio. En esos documentos se resalta el papel que desempeña el elemento humano en la dirección, y su estudio revela en forma filosófica la comprensión lograda en el vasto campo de la Administración.

Se ha descubierto que en Egipto hacia el año 1300 a.c., ya

se empleaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos, así lo demuestra el antecedente registrado en el Papiro Harris acerca del reinado de Ramses III; el sistema administrativo de Egipto fué codificado y llevado a cabo coordinadamente como una máquina bien organizada y con un propósito bien definido.

Posteriormente, con el desarrollo industrial que va tomando la época, se ha hecho cada día más difícil la capacidad de organizarse, y es precisamente con la Revolución Industrial con la que se complican los sistemas de producción de las fábricas y en consecuencia el de todos sus elementos; éste suceso estimuló la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo para mejorar y darle eficiencia a las organizaciones sociales y productivas de la época; por ello, es que el estudio de la administración nace en los países industrializados de équel entonces (1817), tales como: Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia, entre otros.

El autor Laris Casillas, nos cita que la primera institución que dió cursos de administración, fué la "Wharton de Finanzas y Comercio" y dice textualmente: "La Escuela fué fundada en 1881 por Joseph Wharton, financiero y fabricante de hierro en Filadelfia, quien donó los fondos necesarios a la Universidad de Pennsylvannia. Más tarde, en 1889, Edward Tuck donó 300,000 dólares al "Tuck School Dartmounth College"; en la Universidad de Harvard, la escuela de administración se abrió en 1900".¹

El interés por la Administración se extendió a otros países y surgió el mito de que la administración es la fuerza y el ---

¹ Tomado del libro: Fundamentos de Administración, de Ballesteros Inda Nicolás / Hernández y Rodríguez Sergio. Editorial Interamericana 1a. Edición, México 1980.

factor crítico del desarrollo.

Con base en el desarrollo expansivo de esta idea, Peter Drucker comenta al respecto: "El interés por la Administración se difunde por otros países en proceso de desarrollo. En India y Brasil, en los países Africanos que acaban de lograr su independencia y en Asia Sudoriental se formaron asociaciones de Administración, se fundaron escuelas destinadas a enseñar esa disciplina, y el tema se convirtió en el eje fundamental del interés oficial y empresarial".²

En otro párrafo, Drucker señala que: "Con el tiempo, el Boom de la Administración alcanzó al mundo comunista; un país comunista tras otro en Europa, comenzando con los Yugoslavos Heréticos, y siguiendo después con los Polacos, los Hungaros y los Checos; organizaron escuelas e institutos de administración y comenzaron a traducir obras Occidentales, especialmente de Estados Unidos, iniciando así la enseñanza de la Administración como solución al estancamiento económico".

Para el año de 1970, la Unión Soviética creó dos escuelas superiores de Administración y al mismo tiempo intentó, aunque con muchas vacilaciones, examinar la posibilidad de establecer direcciones Autónomas en las principales industrias.

Drucker concluye diciendo que: "El interés por el tema se difundía rápidamente por todos los países en desarrollo. Se formaron escuelas, institutos y sociedades de Administración en Bombay, México, Africa Occidental, así como en Turquía e Irán".

Así es como se dá inicio a una nueva era en el estudio de la Ciencia Administrativa, en la que en realidad el interés principal fué la investigación de la Administración como ciencia,

²Idem, Págs. 7-8

con base en las Relaciones Humanas, y en la compleja repercusión de la misma industrialización en el 'Modus Vivendi' de los trabajadores como elementos integrales de la sociedad; así lo demuestra el resultado de los experimentos llevados a cabo en la Western Electric en Hawthorne, por Elton Mayo, quién se preocupó sobre manera en el estudio de la colaboración de grupos conglomerados dentro de la industria de la producción en masa, donde aseguraba que la tecnología origina la desintegración social.

El experimento de Elton Mayo, tomó mas de 5 años; para lo cual se utilizaron a 6 trabajadoras como punto central de análisis, encargadas de ensamblar piezas para la producción de aparatos telefónicos.

Sobre su estudio, Elton Mayo decía que: "En cuanto la luz se mejoró en el cuarto experimental, la producción aumentó; pero también sucedió en el cuarto de control.... la luz disminuyó de 10 lámparas a 3 y nuevamente la producción fué más".³

Este experimento nos revela que mejorando las condiciones ambientales se puede obtener un rendimiento más óptimo, aunque por otro lado, también nos hace pensar que el ser humano es tan complejo, que no siempre es fácil determinar su reacción ante una situación similar. Para apoyarnos al respecto, mencionaremos una teoría de Edgar H. Schein, profesor de la Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, la teoría del hombre complejo en la cual nos dice textualmente: "El hombre no solo es complejo, si no que es muy variable; tiene muchas motivaciones que se hallan dispuestas en cierto escalafón de importancia, pero esta jerarquía se halla sujeta a cambios de momento a momento y de situación a situación".⁴

³ Tomado del libro: El Proceso Administrativo, Fernández Arena, J. Antonio., Editorial Diana, México, 1981 Pág. 33

⁴ Schein, Edgar H., Psicología de la Organización. Editorial Prentice Hall Inc., Sa. reimpresión (Madrid) España 1981 Pág. 82-83.

En otro párrafo, continúa diciendo: "Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización o en las diversas subpartes de la misma organización pueden diverger; la persona se halla alineada en una organización formal y por lo tanto cumplirá sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales"; y concluye diciendo: "El hombre puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas, y esto depende de sus propias motivaciones y capacidades y de la naturaleza de la tarea que realiza: en otras palabras, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas y en todos los momentos".

Elton Mayo coordinó y dirigió a un grupo de especialistas en 19 estudios diferentes realizados bajo los auspicios de la Universidad de Harvard, contando con la completa cooperación de la industria y el comercio, concluyendo lo siguiente:

"Primero, la Administración de la industria y de otras actividades trata con grupos definidos de hombres y no con entes individuales".⁵ Esto viene a reafirmar, que el hombre como individuo tiene la necesidad inminente de buscar la alianza en grupo, con la finalidad de alcanzar de manera ordenada y sistemática objetos comunes y satisfacer mejor sus necesidades. "Segundo, la creencia equivocada de que la conducta del individuo puede predecirse antes de la contratación a través del uso de exámenes detallados y minuciosos".

Continúa diciendo: "Tercera, los directivos deben descartar la hipótesis de la estaca o motivación negativa, sustituyéndola por la participación de los trabajadores..."

A) PRINCIPALES CORRIENTES ADMINISTRATIVAS.

La importancia de la organización ha crecido en la misma medida que la problemática de la organización, razón por la cual

⁵ Tomado del libro: El proceso Administrativo, Fernández Arena J. Antonio, Editorial Diana, México, 1981 Pag.34

se han ido formando diversas tendencias y puntos de vista con respecto al pensamiento administrativo, por consiguiente, han nacido varias escuelas; cada una de ellas reflejando ciertas convicciones, disciplinas e ideología, pero todas encauzadas a la enseñanza y reafirmación del esfuerzo del hombre para aplicar la Administración.

Las escuelas que a continuación trataremos, son en la actualidad las que han alcanzado mayor importancia:

- 1.- Escuela de la Administración por costumbre.
- 2.- Escuela de la Administración Científica.
- 3.- Escuela del Comportamiento Humano.
- 4.- Escuela del Sistema Social.
- 5.- Escuela de Administración de Sistemas.
- 6.- Escuela de Administración por Decisiones.
- 7.- Escuela de Medición Cuantitativa.
- 8.- Escuela del Proceso Administrativo.

1.- ESCUELA DE ADMINISTRACION POR COSTUMBRE.- Se basa en la creencia de que la Administración tiene un patrón a seguir con base en la costumbre y la tradición; es decir, que los lineamientos filosóficos e ideológicos adoptados, se han obtenido mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado al tratar con problemas similares que aquejan al presente.

Lo que realmente se pretende al adoptar el pensamiento Administrativo de esta escuela, es que en la mente del ejecutivo encargado de la toma de decisiones, esté siempre latente la idea de no modificar las cosas; que debe seguir administrando la empresa de la misma manera en que siempre ha sido administrada ésta, ya que solo así se puede asegurar el éxito y la estabilidad administrativa de la misma.

2.- ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.- El pensamiento administrativo de esta escuela se basa en el método científico

para aceptar o rechazar una proposición; es decir, se realiza un experimento controlando las circunstancias y factores del mismo, tomando nota del qué, cómo, cuándo y todo lo que sucede dentro del experimento; se procede a seleccionar los datos agrupándolos y clasificándolos para facilitar su posterior interpretación. Esto constituye la esencia de la escuela de la Administración Científica, pero para la creación de ideas nuevas, es necesario contar con originalidad e imaginación, que son elementos influyentes en la búsqueda de mayores conocimientos mediante hechos resultantes de los ensayos controlados.

3.- ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.- Para la corriente que conforma esta escuela, el centro de estudio de la acción administrativa es la conducta del individuo dentro del contexto social; estudia los objetivos alcanzados y el por qué se alcanzaron, en relación a su influencia sobre la gente que constituye la empresa; el ejecutivo decisor deberá emplear estrategias que motiven a sus subordinados con el fin de lograr un mejor manejo en la práctica de las Relaciones Humanas.

4.- ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL.- Considera a la Administración como un sistema de Relaciones Interculturales; estudia los diversos grupos sociales, su integración como sistema social basándose en las ciencias de la conducta.

5.- ESCUELA DE ADMINISTRACION DE SISTEMAS.- Juzga al sistema como un todo integrado por elementos asociados de modo tal, que conforman una coherente unidad. Los sistemas son básicos para la mayoría de las actividades; el análisis revela que una función es en realidad el resultado de diversas actividades, y a su vez éstas, de muchas operaciones. Una empresa se considera como un sistema hecho por el hombre, cuyas partes internas trabajan juntas para alcanzar los objetivos preestablecidos, y cuyas partes externas lo hacen para lograr el interfuncionamiento con su ambiente, incluyendo clientes, público en general, proveedores y gobierno.

6.- ESCUELA DE LA TEORIA DE LA DECISION.- Su estudio se concentra, plenamente en las decisiones administrativas como características de vital importancia. Se estima a la empresa, como una entidad decisora, y como un reto para el ejecutivo - sobre el cual recae la toma de decisiones, pues de sus acertadas determinaciones dependerá el logro de los objetivos o del fracaso de los mismos.

7.- ESCUELA DE LA MEDICION CUANTITATIVA.- Todas las acciones orientadas hacia la toma de decisiones, se basan en técnicas matemáticas que se expresan en términos de símbolos, para simplificar adecuadamente las mismas. Esta corriente administrativa es más reciente que las demás en su aplicación, aunque en esencia su origen es antiguo; considera a la administración - como una entidad lógica y al mismo tiempo como una unidad medible en cuanto al desarrollo de sus funciones, actividades y operaciones, mediante una metodología ordenada y lógica. Su aplicación es de gran utilidad en la solución de problemas físicos de administración, por ejemplo: Registros de materiales, Control de la producción, Inventarios, etc..

8.- ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.- Quizá la filosofía de esta escuela sea la de mayor importancia, debido a que lo esencial de la administración es la ejecución de actividades y funciones administrativas mediante un proceso previamente planeado, analizado y operado por grupos humanos organizados, que sumen sus esfuerzos en las diferentes etapas del proceso -- con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

B) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

Cuando las organizaciones, tienen la necesidad de contar con ciertos mecanismos que les permitan alcanzar con mayor eficiencia sus objetivos, se hace necesario estudiar científicamente la práctica administrativa; con la implementación de este estudio, surgen ciertos principios que permiten alcanzar el objetivo previsto; así por ejemplo, Adam Smith en 'La Riqueza de -

las Naciones, ya habla del principio de especialización, con su ejemplo de la división del trabajo en la fabricación de alfileres.

Por otra parte, Frederik Winslow Taylor (1856-1915), toma como punto de partida la afirmación de que la administración como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones; y dice textualmente: "Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito en todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales".⁶

Es precisamente Taylor, quien aporta cuatro principios básicos a la administración:

1.- TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DEL TRABAJO.- "Desarrolla para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos".⁷ Se analiza escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador, para efectuar un proceso dado.

2.- SELECCION DE OBREROS.- Señala la importancia de seleccionar y preparar a los obreros; es decir, a cada obrero se le asignaba la tarea que mejor pudiera desempeñar de acuerdo con sus capacidades.

3.- LA COLABORACION DE LA ADMINISTRACION.- Taylor nos cita la importancia de buscar una colaboración efectiva entre la administración y los obreros, ya que así, se lograría una mejor eficacia en el trabajo.

⁶ Tomado del libro: Fundamentos de Administración. Ballesteros Inda, Nicolás / Hdez. y Rodríguez Sergio. Editorial Interamericana, 1a. Edición, México 1980. Pág. 111

⁷ Winslow Taylor, Frederik. Principios de Administración Científica. Ediciones Orbis, S.A. (Biblioteca de la Empresa) Tomo 18. 2a. Edición, Barcelona España, 1986. Pág. 149

4.- RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.- En toda organización se debe contar con una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección.

Por otra parte, el eminente autor Francés Henri Fayol (1841 -- 1925), estableció catorce principios generales de administración, aclaró que en los principios administrativos no existe la rigidez, pues en los asuntos administrativos, no hay nada absoluto y dice: "Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; es este un arte difícil que exige Inteligencia, Experiencia, Decisión y Mesura".⁸ Los principios que aporta Fayol son:⁹

1.- DIVISION DEL TRABAJO.- Consiste en especializar las tareas. El trabajo se debe organizar de tal forma que permita la especialización para producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

2.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.- Fayol concede mucha importancia a este principio, y dice: "No se concibe la Autoridad sin la Responsabilidad", define a la autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer y conceptúa a la responsabilidad como un corolario de la autoridad, es decir, su contrapeso indispensable.

3.- DISCIPLINA.- Debe existir obediencia y respeto entre los trabajadores y la dirección, respectivamente.

4.- UNIDAD DE MANDO.- De todos los principios, éste es el más fundamental, argumenta que para: "La ejecución de un acto cualquiera una gente sola debe recibir órdenes de un jefe".

⁸Fayol, Henri. Administración Industrial y General. Ediciones Orbis, S.A. (Biblioteca de la Empresa) Tomo 18, 2a. Edición. Barcelona --- España, 1986. Pág. 23

⁹Idem, Págs. 24 a 44.

Si este principio es conculcado, la autoridad, el órden y la estabilidad se resquebrajan.

5.- UNIDAD Y DIRECCION.-- Dice que debe haber un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo.

6.- SUBORDINACION DE LO PARTICULAR A LO GENERAL.-- Debe prevalecer el interés general ante el interés particular; es decir, los intereses de la institución deben privar frente a los de sus integrantes.

7.- REMUNERACION AL PERSONAL.-- Destaca la importancia de que el salario debe ser justo y equitativo en la medida que sea posible.

8.- CENTRALIZACION.-- Los jefes deben determinar las funciones a sus subordinados en la medida en que esto sea posible, dependiendo por supuesto de la función del subordinado y de la carga de trabajo del supervisor y del subalterno.

9.- JERARQUIA.-- En este principio llamado también de la "Cadena de Mando" Fayol comprendió los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias; señala que el abuso de la jerarquía, puede conducir a la lentitud administrativa.

10.- EL ORDEN.-- Este principio lo establece como recomendación y dice: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Lo que en el órden social sería: "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

11.- LA EQUIDAD.-- Establece que todo superior debe ser justo y usa la palabra equidad en lugar de justicia para no establecer su relación con el órden legal, haciendo alusión solamente a la benevolencia.

12.- ESTABILIDAD DEL PERSONAL.- Destaca que el personal debe tener estabilidad en su trabajo y la relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo.

13.- LA INICIATIVA.- Subraya la importancia que tiene la creatividad para el desarrollo de las instituciones. Si los cuerpos directivos no aprovechan la iniciativa de sus colaboradores, las organizaciones serán estáticas y tendrán una corta vida.

Fayol considera a la iniciativa como: la posibilidad de concebir un plan y realizarlo. Un jefe que sabe estimular iniciativa entre su personal es eficientemente superior a otro que no sabe hacerlo.

14.- UNION DE PERSONAL.- Establece la importancia que tiene la unidad del personal para crear un espíritu de grupo. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. Es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerla.

Los principios de Administración se han formulado a través de años de experiencia y numerosas pruebas; son utilizados regularmente en las organizaciones públicas y privadas, grandes y pequeñas, ya que mediante estos, se pueden lograr con mayor facilidad los objetivos que se tengan previstos, y se evitará cometer errores fundamentales que afecten la actividad de la institución.

Los principios expresan el desarrollo de la teoría y práctica de la administración; son básicos pero no absolutos. Sus hipótesis de trabajo están bien establecidas, aceptadas y utilizadas en muchas organizaciones de éxito. Conforme se realicen más investigaciones, surgirán nuevos principios y se modificarán otros y algunos serán descartados de la práctica administrativa actual.

Por otra parte, George Terry, en su libro 'Principios de la -- Administración' menciona que los buenos principios de administración deben tener las siguientes características:¹⁰

- 1.- Prácticos, ello quiere decir que pueden ser aplicados ca si en cualquier momento de la vida de la organización y que se rán apropiados.
- 2.- Pertenecientes, a las formas generales de estructura orga nizacional.
- 3.- Congruentes, para conjuntos de circunstancias similares - en que se presentan resultados similares.
- 4.- Flexibles, por que su aplicación habrá de tomar en cuen ta diferencias o cambios particulares en las decisiones que a fectan a la organización.

Los principios administrativos agilizan y simplifican el traba jo administrativo, y son esenciales en toda organización ac- tual.

C) EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ELEMENTOS QUE INTEGRAN CADA FASE.

Toda Administración debe partir de la base de la existencia - de un grupo social con objetivos bien definidos para poder eva luar las posibilidades, capacidades y recursos dentro de un -- marco orgánico que permita dividir las funciones, actividades y operaciones a desarrollar y que incluyan, por supuesto el -- proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), para el logro de sus finalidades de manera óptima; en otras palabras, para obtener éxito en la administración de una empresa, es importante precisar sus objetivos, formular -- planes y organizar un sistema de procedimientos para llevarlos

¹⁰ Terry & Franklin, Principios de Administración. Editorial Continen- tal 1a. Edición, México, 1985. Pag. 28.

a cabo; así mismo, se deberán seleccionar los métodos adecuados y las técnicas de operación, delegar responsabilidades y evaluar los resultados obtenidos mediante un riguroso seguimiento del proceso administrativo.

Las funciones administrativas deben adaptarse con el engranaje tradicional del proceso administrativo, el cual comienza con la planeación, que establece las normas para guiar la conducta del subordinado; dichas normas son comunicadas a todo el personal en general, a fin de que se conozca el curso de acción a seguir para la consecución de los objetivos, contando con el apoyo de los subordinados en la medida que a cada uno de ellos corresponda. Esto obedece a la razón de que los subordinados no pueden asumir responsabilidades que no entienden o comprenden, y no las aceptarán si no las producen causas lógicas y razonadas, partiendo de la base de que aún la mejor comunicación puede ser imperfecta, y la autoridad puede no estar siempre presente para precisarla.

Para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, es necesario establecer mecanismos de control que les permitan comparar la conducta actual con la planeada.

Aunque para algunos autores el proceso administrativo cambia parcialmente alguna o algunas fases; es importante hacer notar que este cambio no es radical o total, ya que en realidad todos llevan el mismo objetivo, solo que con algunas variantes; sin embargo, podemos hablar de cuatro fases integrales, generales del proceso administrativo:

- 1.- PLANEACION, dentro de la cual determinaremos los objetivos a alcanzar y los cursos de acción que deberán tomarse para tal efecto.
- 2.- ORGANIZACION, para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria.

3.- LA EJECUCION, (para algunos autores, este paso es definido como DIRECCION), que no es otra cosa que la realización de las tareas por los miembros del grupo bajo la supervisión de los jefes.

4.- EL CONTROL, de todas las actividades para conformarlas -- con los planes previamente aceptados a fin de verificar, hacer correcciones y evitar resultados indeseados.

Para William P. Leonard, este punto del proceso administrativo es también muy importante, como lo apreciaremos a continuación: "La tarea de gobernar, coordinar y controlar las diversas funciones de una empresa, no es cosa fácil. El propósito de la dirección es hacer que las funciones se verifiquen de la manera más eficiente posible. Debe encauzar la empresa para que rinda beneficios. Esta tarea consta de tres elementos -- principales a saber: Planeación, Organización y Dirección".¹¹ Continúa W. P. Leonard, comentando al respecto: "La planeación se hace formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejen los objetivos y metas básicas de la administración..." posteriormente aduce que: "La organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos". Y concluye sosteniendo que: "La dirección consiste en el mando, la coordinación y el control. MANDAR es emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos de acuerdo con los cuales se llevarán a cabo los trabajos. COORDINAR es proyectar la estructura mediante la cual unidades diversas pueden laborar juntas en pro de los mejores intereses de la empresa. Es el proceso de hacer que los diversos trabajos de rutina se lleven a cabo sin contratiempos, rumbo a la meta común. CONTROLAR es evaluar, justipreciar, examinar, investigar. Es la actividad necesaria para

¹¹ Leonard, William P. Auditoria Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos. 13a. reimpresión, Editorial Diana. México, 1986. Págs. 31-32.

carciorarse de si los planes y objetivos se están o no realizando".

Del importante autor Francés, Henri Fayol, hemos sintetizado su punto de vista, acerca de la importancia del proceso administrativo; así tenemos que:¹²

PREVER, significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo: prever es obrar. La previsión tiene una infinita variedad de ocasiones y de maneras de manifestarse: La principal, su signo sensible, su instrumento más eficaz es el programa de acción; este programa de acción es el resultado que se desea obtener; es el curso de acción, la pauta a seguir y los medios a emplear. Preparar un programa de acción es una de las operaciones más importantes puesto que pone en movimiento todas las funciones de la empresa, y en especial la administrativa.

ORGANIZAR una empresa es contar con los elementos necesarios para su óptimo funcionamiento; esto es, que tengan los recursos materiales, técnicos y humanos para la consecución de los objetivos.

El **MANDO** cuya misión es hacer funcionar el cuerpo social (los recursos materiales necesarios, el personal, etc.), lo cual se logra por medio de los jefes de la empresa, quienes tienen cada uno, la carga y la responsabilidad de su departamento o área.

La **COORDINACION** consiste en establecer una adecuada armonía - en los actos realizados en la empresa, a fin de facilitar su funcionamiento garantizando de alguna manera el éxito de los resultados deseados.

¹² Fayol, Henri. Administración Industrial y General. Ediciones Orbis (Biblioteca de la Empresa) Tomo 18, 2a. Edición, Barcelona, España 1986. Págs. 47 y ss.

Por último el CONTROL, que consiste en verificar si todo se ha realizado conforme a lo previamente planeado en el programa adoptado, con base en los principios admitidos y a las instrucciones acordadas, evaluando resultados a fin de señalar faltas y errores en el programa, con la finalidad de corregirlos y evitar su repetición.

Un autor Mexicano que consideramos de interés especial en cuanto al estudio del proceso administrativo, es el Lic. José Antonio Fernández Arena, quien nos aporta la afortunada frase: "La planeación es el alfa del proceso administrativo y el control es el omega del mismo".¹³ Esto es, la planeación como principio y el control como fin.

Es importante como primer paso al elaborar un plan, el definir él o los problemas que se desean solventar, así mismo el precisar el alcance del problema mediante un análisis detallado que nos permita estudiar cada una de sus partes; mediante el conocimiento del problema, podemos plasmar un boceto de posibles soluciones o hipótesis específicas, con el cual el ejecutivo responsable de la toma de decisiones señalará la pauta a seguir, para la realización y ejecución del problema.

INNOVACION, se le denomina así al acto que da origen a algo que no existía. Hay que aclarar que no se trata de imitación alguna, puesto que la innovación es precisamente la creación de algo diferente, desconocida y aventurado; en otras palabras, lo que no se conocía anteriormente parte de un programa previamente analizado con novedosos procedimientos para considerar su eficacia, y tener como resultante un nuevo programa.

IMPLEMENTACION, parte de la decisión en cuanto a las alternativas de ejecución, para solucionar el problema inicial; defi

¹³ Fernández Arena, José Antonio. El proceso Administrativo. Editorial Diana, 5a. reimpresión, México, 1981. Pág. 163.

niendo claramente la autoridad y la responsabilidad correlativa. Es importante hacer notar que para José Antonio Fernández Arena, es de suma importancia la MOTIVACION, en la cual juegan un papel relevante los incentivos que van a satisfacer las necesidades del individuo; esta motivación creará a su vez una obligación en el individuo a participar en la acción directa. En éste punto, mencionaremos que su comportamiento partirá de la base de la satisfacción o insatisfacción que haya originado la motivación.

Otro factor de suma importancia es la COMUNICACION, su curso dentro de la empresa y sus canales (si son correctos o incorrectos).

Por comunicación dentro de la empresa, debemos entender: Las órdenes y las instrucciones; éstas son del tipo 'Comunicación Vertical Descendente' ya que su origen emana de arriba hacia abajo, es decir, de jefe a subordinado; por otro lado, existe también la 'Comunicación Vertical Ascendente' teniendo como comprendidas: Las sugerencias, las quejas e informes; éstos últimos constituyen la 'Comunicación Horizontal', que se establece entre ejecutivos del mismo nivel jerárquico, aunque de diferentes departamentos; para que se de la comunicación, es necesario el nivel óptimo de sus elementos (Emisor, Transmisor o Mensaje y el Receptor).

Por último, el CONTROL; para este autor es: "La apreciación del resultado de la acción".¹⁴ Haremos notar que no difiere de otros autores en que esta fase o etapa del proceso administrativo podemos hacer comparación del resultado que se obtuvo contra el resultado esperado, determinando la existencia de desviaciones y sus causas, así como su corrección evitando incurrir nuevamente en los errores que originaron las desviaciones valiéndose de una óptima comunicación para una buena información.

¹⁴ Idem. Pág. 214.

1.2.- LA ADMINISTRACION EN MEXICO.

Como hemos podido apreciar, la Administración desarrolla un papel de suma importancia en todos los ámbitos en que el ser humano realiza una serie de actividades para lograr la consecución de sus objetivos; tal ha sido la importancia de ésta ciencia que se ha venido extendiendo, primero desde los países orientales hasta llegar a occidente.

En México, se fundó la primera escuela de Administración en la Ciudad de Monterrey, en el Tecnológico de Estudios Superiores. Este instituto, inició los cursos de ésta ciencia disciplinaria, con el nombre: 'De Negocios', esto acaeció en el año de 1943.

Más tarde, en el año de 1947, se imparte la ciencia de la Administración en el Instituto Tecnológico de México.

La Universidad Iberoamericana, inicia la enseñanza de la carrera de Licenciado en Administración en el año de 1957.

Por su parte, la Universidad Nacional Autónoma de México, implanta la carrera a partir del año de 1957, año en que el consejo universitario aprueba la carrera denominándola: 'Licenciatura en Administración de Empresas', instituyéndola la facultad de Comercio y Administración, actualmente nuestra prestigiada 'Facultad de Contaduría y Administración'.

CAPITULO 2.

RECURSOS HUMANOS

.....

2.- RECURSOS HUMANOS.

El término es tan usual que habla por sí solo, en virtud de -- que los Recursos Humanos representan el factor más común, pero de mayor importancia en el desarrollo de una empresa y de la -- Administración misma.

Es importante hacer notar que hoy en día, aún con la tecnolo-- gía más sofisticada dentro de una organización, no es posible prescindir del elemento humano como recurso operador, puesto -- que cualquier máquina por sí sola no funciona; se requiere del hombre para encenderla, apagarla y darle mantenimiento.

Las cualidades de la persona son únicas y específicas, puesto -- que el ser humano a diferencia de otros recursos, ejerce un -- control pleno y absoluto de sí mismo, él sabe si realiza o no determinada actividad; por lo tanto, requiere de motivadores -- para controlar su rendimiento.

El Recurso Humano se distingue porque a diferencia de otros re -- cursos, su desarrollo crece de adentro hacia afuera; por lo -- tanto, el trabajo debe fomentar ese desarrollo del individuo y orientarle para así tomar provecho de las ventajas y benefi-- cios de la propiedades específicas del Recurso Humano.

A continuación mencionaremos algunos conceptos que sobre la -- Administración de Personal o Recursos Humanos han escrito algu -- nos autores de importancia.

"Administración de Personal, es el planteamiento de un plan, -- organización, dirección y control de la consecución, desarro -- llo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas

con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa".¹

Por otro lado, el autor Andrew F. Sikula, nos refiere que: ---
"La Administración de Personal es la implantación de los Recursos Humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa".²

Para el Lic. Francisco Sánchez Barriga (Profr. del área de Recursos Humanos del I.P.N.) nos define lo siguiente: "Administración de Recursos Humanos es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas complementarias organizacionales que son la del capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo, con el objeto de cumplir ante la sociedad, con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece".³

No podemos omitir la definición que nos aporta el Doctor ----- Fernando Arias Galicia (coordinador del área de Recursos Humanos de la Facultad de Contaduría y Administración de la ----- U.N.A.M.) quien nos dice que: "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".⁴

Así pues, con base en los conceptos enunciados por cada uno de los autores referidos, podemos afirmar que la Administración de Recursos Humanos, es el proceso de planeación, organización, dirección y control de la fuerza de trabajo del elemento

¹ Flippo, Edwin B. Principios de Administración de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 4a. Edición. México, 1978. Pág. 5.

² Sánchez Barriga, Francisco. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Editado por el I.P.N. México. 1982 Pág. 4

³ Idem. Pág. 4

⁴ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, Biblioteca de Ciencias de la Administración. 13a. reimpresión México, 1984. Pág. 27

humano, con la finalidad de contribuir a la consecución óptima de los objetivos del individuo, de la misma organización, y de la sociedad en general.

2.1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

La primera función operativa de la Dirección de Personal es la consecución del mismo para la organización".⁵

El reclutamiento es una función importante ya que es el primer paso en el proceso de selección de personal y el haber empleado fuentes o medios inadecuados de reclutamiento, puede generar problemas muy serios para la empresa, pues repercute en costos inadecuados al presupuesto determinado para tal efecto o bien en la calidad del personal reclutado.

En empresas de pequeña magnitud, cada uno de los directivos, puede reclutar, entrevistar y seleccionar sin ayuda especializada (a diferencia de empresas mas grandes), determinando la clase de personal deseado para cada puesto, así como el número de elementos humanos a contratar; ésto claro está, con base en el número de requisiciones de personal para cubrir las vacantes, previamente autorizadas por el funcionario superior del área a que corresponda.

El proceso de selección da inicio cuando surge una VACANTE, - que podemos definir simplemente, como aquel puesto que no tiene titular responsable.

Es importante hacer notar, que no necesariamente una vacante surge cuando algún individuo sale de la empresa, ya que ésta puede ser de nueva creación, en virtud de las necesidades de la misma; antes de proceder a la autorización de una requisición de personal, se deberá estudiar a fondo la posibilidad de redistribución del trabajo de esa área entre el personal

⁵ Flippo, Edwin B. Principios de Administración de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 4a. Edición. México, 1978. Pág. 6

existente, en caso de no ser posible por las características del puesto y las funciones y actividades a desarrollar, se dará inicio al proceso de búsqueda de personal para cubrir la vacante (reclutamiento). El departamento afectado por la falta de personal, envía por escrito una REQUISICION DE PERSONAL (ver Fig. No. 1) al departamento de Reclutamiento y Selección, en la cual describe, uno a uno, los requisitos que a juicio del jefe inmediato y la descripción del puesto, deberá satisfacer el candidato para ocupar la vacante; así como de qué departamento se trata, horario de trabajo, sueldo a pagar, turno, etc., así como los datos del trabajador que dejó el puesto, o si se trata de una vacante de nueva creación.

Consideramos importante enunciar las cuatro etapas generales de admisión, que el Lic. Agustín Reyes Ponce clasifica de la siguiente manera:

- a) RECLUTAMIENTO: Hace de una persona extraña, un candidato.
- b) SELECCION: Busca entre los candidatos los mejores para cada puesto.
- c) CONTRATACION: Hace del buen candidato un empleado o trabajador.
- d) INTRODUCCION: Trata de hacer del empleado, un buen empleado.⁶ (nosotros llamaremos a éste último paso 'Inducción al Puesto', mediante la orientación o capacitación adecuada).

A continuación ejemplificamos éstas 4 etapas para una mejor comprensión. (Ver ESQUEMA I)

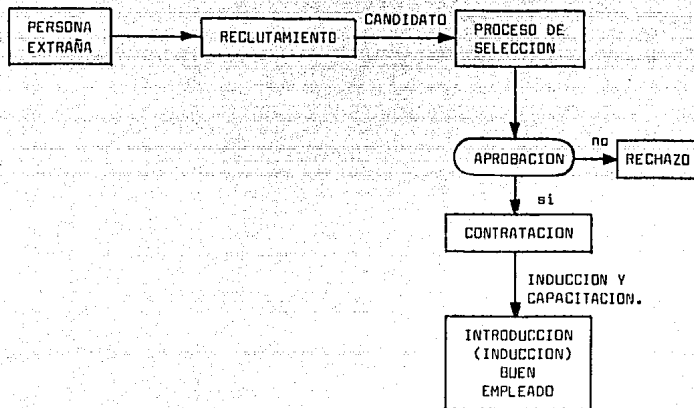
⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Editorial Limusa, primera parte. Decimaséptima reimpresión, México. 1985. Pág. 84.

REQUISICION DE PERSONAL

FAVOR DE LLENARSE
CON LETRA DE MOLDE

 DIVISION REFRESCOS

RAZON SOCIAL		VIA. DIST. OFICIA		AUT. REQ.	
PUESTO JEFE INMEDIATO			TITULAR		
PUESTO A COBRIR			NUM. PERSONAS	FECHA ELABORAC.	FECHA RECEPCION
TIPO DE PUESTO		AN. TAD. OCAT	TURNO HORARIO		PUESTO AUTORIZADO
SI/NO	NO/NO	PLAZA	TE. N.	MESES	SI/NO/EN TRAMITE
INDIQUE SI TIENE PREFERENCIA POR ALGUNA FUENTE DE RECLUTAMIENTO DETERMINADA Y EXPLIQUE EL MOTIVO.					
¿EL PERSONAL QUE ESTA SOLICITANDO EN ESTA REQUISICION ESTA CONTEMPLADO EN EL PLAN DE NECESIDADES DE REC. HUMANOS?					
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO EXPLIQUE EL MOTIVO					
OBSERVACIONES:					
(Fig. No. 1)					
FECHA DE NO. PTO. REQUERIDA	FECHA DE ING. PTO. FINAL	DIAS DE RETRASO	TIEMPO DE SERVICIO	<input type="checkbox"/> CONTRATACION <input type="checkbox"/> PROMOCION <input type="checkbox"/> TRANSF. DIAM. <input type="checkbox"/> ING. PROV. VISA	
CARTERA		ENTREVISTA	EX. PSICOLÓGICO	INVESTIGACION	EXAMEN MEDICO
SI/NO					
PUESTO SOLICITA:			VISTO BUENO REC. HUM. DE UNIDAD OPTVA.		
TITULAR:					
NOTAS <ul style="list-style-type: none"> • NO ESCRIBA EN LAS AREAS RESERVADAS • PARA PODER TRAMITAR LA PRESENTE, EL PUESTO DEBE ESTAR PREVIAMENTE AUTORIZADO. • DEBE ELABORARSE UNA REQUISICION POR PUESTO 					



(ESQUEMA I).

A) FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Para la obtención de candidatos se emplea el proceso de reclutamiento, el cual puede ser de dos tipos:

- 1.- RECLUTAMIENTO INTERNO.
- 2.- RECLUTAMIENTO EXTERNO.

1.- EL RECLUTAMIENTO INTERNO.- Es el proceso mediante el cual vamos a obtener candidatos evaluando los Recursos Humanos existentes dentro de la empresa, ya sea mediante la promoción y capacitación de empleados o trabajadores actuales, o bien por medio de recomendaciones del personal que labora dentro de la empresa (por Política, dentro de la empresa Distribuidora de Bebidas Valle de México, S.A. de C.V. 'D.B.V.M.S.A.C.V.', así como para muchas otras empresas, las recomendaciones de empleados actuales no surtirán efecto en el caso de ser familiares, salvo autorización del personal a nivel gerencial).

2.- EL RECLUTAMIENTO EXTERNO.- Por medio del cual podemos obtener candidatos extraños o ajenos a la empresa, empleando como instrumento: Avisos en periódicos y revistas, bolsas de trabajo, agencias de empleo, etc.

Es importante conocer las diferencias entre una fuente y un medio de reclutamiento; la fuente es más bien el origen del candidato, mientras que el medio, son las "Herramientas" de que nos valdremos para el reclutamiento del mismo (ver cuadro A).

.....

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

- 1) Sindicato.
- 2) Escuelas y Universidades.
- 3) Recomendados o familiares.
- 4) Bolsas de trabajo y agencias de empleo.
- 5) Intercambio de cartera de candidatos con otras empresas.
- 6) La puerta de la calle.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- 1) Requisición al Sindicato.
- 2) Solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores.
- 3) Carta o telefónemas dirigidas a bolsas de trabajo, agencias de empleo u otras para intercambio de cartera interna.
- 4) Periódico, radio y televisión por medio de anuncios que describan los requisitos.
- 5) Revisión de nuestra cartera interna de candidatos que nunca ingresaron. (ver fig. No. 1-A)
- 6) Folletos, etc.

(CUADRO A.)

B) SOLICITUD DE EMPLEO.

Una vez que hemos reclutado al personal aspirante a cubrir él o los puestos vacantes, se les entrega un formato de Solicitud de Empleo que deberá ser llenado de manera legible y clara, a puño y letra del solicitante, en el cual especificará datos personales y generales de importancia para el encargado de reclutamiento y selección de personal.

La solicitud como formato, consta de 3 partes esenciales, las cuales describiremos a continuación para su mejor comprensión - (ver Fig. No. 2)

1.- ENCABEZADO.- En esta parte, el documento especifica que se trata de una solicitud de empleo (algunos formatos llevan en esta parte el nombre o logotipo de la empresa), lugar y fecha de la entrevista. Posteriormente, existen los espacios suficientes para que el solicitante pueda detallar claramente sus datos personales (nombre completo, edad, estatura y peso, domicilio, colonia, código postal, teléfono, nacionalidad, estado civil, Registro Federal de Contribuyentes, número de afiliación - al I.M.S.S., matrícula de cartilla militar, así como el puesto y el sueldo que pretende ganar).

2.- CUERPO.- En ésta sección de la solicitud de empleo, el candidato deberá especificar en los espacios correspondientes sus datos concernientes a su escolaridad (grado de estudios, nombre de sus escuelas o planteles, domicilio, años cursados, título o certificado recibido, etc.)

En ésta parte, también el solicitante deberá llenar los espacios con relación a su experiencia laboral; hacemos notar, que en la mayoría de los formatos se le pide al candidato enumerar sus trabajos comenzando por el último o actual empleo, y así sucesivamente hasta detallar su primer empleo, describiendo el --

1. NOMBRE

27

MARCHA		FECHA		PUESTO		EMPRESA	
DESDE	HASTA	DIAS	MESES	ENCARGADO	DE	EMPRESA	INDICACIONES

2. OTRAS ACTIVIDADES Y EMPLEOS QUE HAYA EJERCIDO

SOCIEDADES Y ORGANIZACIONES

SOCIEDADES O ASOCIACIONES DE CLASES, DIVISIONES PROFESIONALES, CULTURALES, ETC. A QUE PERTENECE O HA PERTENECIDO	PUESTO EN LA MISMA SOCIEDAD	DURACION	FECHAS	
			DE	A

ORGANIZACIONES SINDICALES

3. A QUE ORGANIZACIONES O SINDICATOS LABORALES PERTENECE O HA PERTENECIDO Y QUE PUESTOS HA OCUPADO

PASATIEMPOS Y OVERSIONES

4. TIENE O HA TENIDO FOTOGRAFIA, PINTURA, LECTURA, DEPORTES, ETC.

DISPONIBILIDAD

5. ¿ESTA O HA ESTADO A VIAJES? SI NO. ¿HA CAMBIADO DE RESIDENCIA? SI NO. ¿TIENE INGRESOS EXTRA A SU SUeldo? SI NO. ¿FUENTE DE INGRESOS? ALQUILER RENTA OTRO

6. ¿ESTÁ EMPLEADO ACTUALMENTE, ¿POR QUE DESEA CAMBIAR?

OTROS

7. ¿HA SIDO AFILIADO? SI NO. ¿CON QUE COMPAÑIA? ASEGURADORA OTRO

8. ¿HA SIDO EMPLEADO? SI NO. ¿TIENE LICENCIA DE MANEJO? SI NO. ¿CUAL? AUTOMOVIL OTRO

NOMBRE DE LA EMPRESA	MES	DESDE	ANIO	SALARIO INICIAL
DIRECCION TEL				
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	MES	HASTA	ANIO	SALARIO FINAL
PUESTO DESEMPEÑADO				
MOTIVO DE SEPARACION	GRATIF		COMISION	
	PART UTIL		OTROS	
DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA (MENCIONE LA MAQUINARIA O EQUIPO QUE HA USADO)				

NOMBRE DE LA EMPRESA	MES	DESDE	ANIO	SALARIO INICIAL
DIRECCION TEL				
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	MES	HASTA	ANIO	SALARIO FINAL
PUESTO DESEMPEÑADO				
MOTIVO DE SEPARACION	GRATIF		COMISION	
	PART UTIL		OTROS	
DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA (MENCIONE LA MAQUINARIA O EQUIPO QUE HA USADO)				

NOMBRE DE LA EMPRESA	MES	DESDE	ANIO	SALARIO INICIAL
DIRECCION TEL				
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	MES	HASTA	ANIO	SALARIO FINAL
PUESTO DESEMPEÑADO				
MOTIVO DE SEPARACION	GRATIF		COMISION	
	PART UTIL		OTROS	
DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA (MENCIONE LA MAQUINARIA O EQUIPO QUE HA USADO)				

nombre de la empresa, domicilio legal de la misma, teléfono, - fecha inicial y final (estancia dentro de la empresa), puesto desempeñado, sueldo inicial y final (normalmente el importe -- mensual), nombre y puesto del jefe inmediato, motivo de separación, etc.

3.- CALCE O PIE DE LA SOLICITUD.- En ésta parte generalmente el solicitante hará mención de referencias familiares, personas que no tengan ningún parentesco para pedir referencias, y demás datos que sirvan al encargado de reclutamiento y selección para verificar la autenticidad de lo expuesto por el candidato en la solicitud de empleo.

Se acostumbra que en esta última parte del formato, exista un espacio para uso exclusivo del departamento de personal, en -- donde el encargado del mismo describa la impresión que le causó el solicitante, así como alguna nota adicional importante -- para cuando se haga la selección de candidatos con mayores posibilidades, para de entre ellos, elegir al que formará parte de la empresa como nuevo empleado o trabajador.

C) EXAMENES (TESTS).

Antes de entrar de lleno a este punto, consideramos de suma -- importancia esclarecer el término de SELECCION a modo de poder entender de manera más sencilla, el papel que juegan para este proceso, la aplicación de exámenes.

El término 'Selección', significa escoger o separar algo, como resultado de un proceso de estudio y comparaciones con otros -- elementos con cierta similitud y de su misma especie, para finalmente tomar una decisión sobre aquel elemento de nuestro in -- terés.

La selección consiste, en la elección del candidato con más ap -- titudes para cubrir un puesto vacante, para lo cual habremos -

de eliminar al mayor número de personas reclutadas, dejando solamente a las mejores para ser colocadas dentro de la organización.

Ultimamente ha venido a tomar fuerza una corriente modernista que sugiere la idea de modificar el término de 'Selección de Personal' cambiándolo por el de 'Clasificación de Personal', suponiendo que de esta manera se podrá asignar al personal en el puesto indicado, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y experiencias; pretendiendo con esta filosofía aprovechar al máximo el proceso de reclutamiento y terminar con la inexactitud e irracionalidad de las pruebas generales de selección. Posteriormente al proceso de reclutamiento, se programa una entrevista preliminar a fin de conocer personalmente al candidato y evaluarlo inicialmente por la presentación personal, su facilidad de expresión, su seguridad y reacciones ante ciertas preguntas de carácter personal.

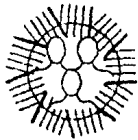
Si el candidato ha causado buena impresión, le será aplicada la batería de exámenes que se ha seleccionado previamente para el caso, de acuerdo al puesto solicitado; en D.B.V.M.S.A.-C.V., se somete al aspirante a un examen de conocimientos básicos, condicionado a un tiempo estándar de 45 minutos y aplicado de manera individual por escrito, posterior a este examen, se aplica un examen psicométrico cuya duración varía entre los 90 y los 120 minutos.

A continuación se presenta la descripción de los factores que se evalúan mediante la batería de las pruebas psicométricas -- con la ayuda del especialista de reclutamiento y selección: -- (Fig. No. 3).

- NIVEL INTELECTUAL.- Capacidad que tiene una persona para reaccionar adaptándose ante nuevas situaciones partiendo de los factores ambientales, de herencia y experiencia propia.



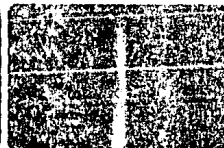
INFORME DE EVALUACION PSICOLOGICA



(Fig. No. 3)



GRUPO	N.º DE SERIE		
UNIDAD OPERATIVA	SOLICITADO POR		
PUESTO A OCUPAR	FECHA DE APLICACION		
NOMBRE DEL CANDIDATO		EDAD	



AREA INTELLECTUAL Y DE HABILIDADES

FACTOR I S	RESULTADOS					FACTORES	RESULTADOS				
	1.	I.T.M.	T.M.	S.T.M.	5.		1.	I.T.M.	T.M.	S.T.M.	5.
1. NIVEL INTELLECTUAL						7. ESTABILIDAD EMOCIONAL					
2. HABILIDAD PARA RELACIONARSE						8. CONFIANZA E INICIATIVA					
3. RELACION CON SUBORDINADOS						9. ADAPTABILIDAD					
4. RELACION CON AUTORIDAD						10. OBJETIVIDAD					
5. CAPACIDAD PARA SUPERVISAR						11. ASCENDENCIA					
6. COMUNICACION						CLAVES: 1. INFERIOR	5. T.M. SUPERIOR AL TERMINO MEDIO				
						1. T.M. INFERIOR AL TERMINO MEDIO	5. SUPERIOR				
						T.M. TERMINO MEDIO					

AREA DE PERSONALIDAD:

CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES:

ELABORA (NOMBRE Y FIRMA)

- HABILIDAD PARA RELACIONARSE.- El grado de facilidad para -- que una persona establezca relaciones interpersonales, satis-- factorias y duraderas.

- RELACION CON SUBORDINADOS.- La facultad que tiene una perso-- na para establecer buenas relaciones con el personal a su car-- go, utilizando positivamente el poder que le ha sido asignado.

- RELACION CON LA AUTORIDAD.- El grado en que la persona mues-- tre aceptación o rechazo de las figuras de autoridad.

- CAPACIDAD PARA SUPERVISAR.- El grado en que la persona es -- capáz de conducir al grupo a su cargo, hacia el logro de los -- resultados esperados.

- COMUNICACION.- Grado en que la persona transmite un mensaje -- y éste es entendido, así como la capacidad para recibir un men-- saje.

- ESTABILIDAD EMOCIONAL.- Capacidad para mantener un adecuado -- equilibrio entre los impulsos y el control intelectual de una -- persona; autoconfianza reflejada en sus actos, grado de madu-- réz y canalización de agresividad.

- CONFIANZA E INICIATIVA.- Forma en que la persona cumple una -- labor con seguridad y sin necesidad de ser inspeccionado su -- trabajo.

- ADAPTABILIDAD.- Grado en que la persona responde a las e-- xigencias del medio en que se desarrolla.

- OBJETIVIDAD.- Capacidad para ver las cosas tal y como son, -- interesarse en el medio y darse cuenta de lo que sucede sin -- distorsionar la realidad.

- ASCENDENCIA.- Esfuerzo y énfasis que pone la persona para la realización de actividades productivas, involucrando a los demás, de abajo hacia arriba.

- EMPUJE.- Interés manifiesto hacia el desempeño de un puesto y disposición para afrontar nuevos y constantes retos.

- INFLUENCIA.- Interés principal en la gente, sus problemas y actividades; disposición para ayudar a los demás.

- CONSTANCIA.- Grado en que el individuo mantiene un ritmo al realizar las funciones que debe desempeñar.

- APEGO.- Grado en que el individuo respeta las normas y políticas establecidas para regir la realización de labores.

El encargado de reclutamiento y selección de D.B.V.M.S.A.C.V., cuenta con una escala para la interpretación de estos exámenes de tipo psicométrico, como la siguiente:

I - Cuando la persona no cuenta con las características deseadas, de acuerdo a la mayoría.

ITM - Cuando el candidato no cuenta con algunas de las características, de acuerdo a la mayoría.

TM - Cuando la persona poseé características similares a la mayoría de las demás personas.

TMS - Cuando la persona poseé algunas características superiores a las de las demás personas.

S - Cuando la persona poseé características y cualidades muy superiores a la mayoría de los demás candidatos.

Una vez que el candidato ha sido aprobado, tanto por el departamento en el que existe la vacante, como por el departamento de personal, se dará cita y pase para EXAMEN MEDICO, el cual - se aplica unicamente a aquellos candidatos que han sido seleccionados para ocupar una vacante dentro de la empresa, ésto es para evitar pérdidas de tiempo innecesario, y lo más importante, el elevado costo del mismo (por ejemplo en los casos de -- personal femenino, las pruebas de embarazo).

D) ENTREVISTA.

Una vez evaluados los exámenes que han sido aplicados a los solicitantes, se procede a programar una entrevista directamente con el jefe inmediato del puesto vacante o con el responsable del departamento, quien a su juicio y criterio elegirá el candidato que satisfaga su interés.

Para la mejor comprensión de este punto, estimamos necesario - precisar conceptualmente el término 'Entrevista', por lo que - nos permitimos a continuación expresar lo siguiente: La entrevista es un medio de comunicación cara a cara y generalmente - de persona a persona. "Es la concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos con un propósito ulterior".⁷

El objetivo inmediato y directo de la entrevista es la obtención de información; esto puede ser a su vez, el medio de lograr un propósito ulterior: Hacer una venta, modificar una determinada actitud, tomar una decisión, etc. "En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la Administración de Recursos Humanos se encuentran con mayor frecuencia: La de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de proble-

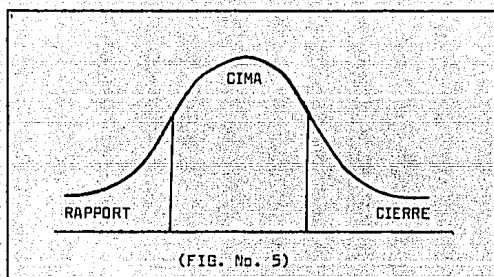
⁷ Duhalt Krauss, Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativa, Manual para Jefes o Supervisores, Editada por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Textos Universitarios de la U.N.A.M. 5a. Ed. México, 1983. Pág. 71

mas, 'de despido, etc'⁸, (de esta última, ver fig. No. 4).

Por lo regular, cada entrevista tiene un objetivo predeterminado y específico, lo cual es importante y significativo, para - de manera precisa determinar el procedimiento a seguir, la duración de la entrevista, qué información necesitamos conocer - por medio de ésta, etc.

La entrevista consta de 3 fases generales:

- 1.- RAPPORT
- 2.- CIMA
- 3.- CIERRE (ver fig. no. 5)



El término RAPPORT, significa cordialidad, simpatía; y es la - etapa inicial de la entrevista cuya finalidad consiste en eliminar tensiones naturales por el nerviosismo del solicitante, mediante un trato de cordialidad y confianza, en pocas pala -- bras, lo que se conoce como 'Romper el Hielo'.

Es importante tratar de evitar interrumpir al candidato cuando éste se encuentre exponiendo, o mostrar desinterés al tema a--

⁸ Arias Galicia, Fernando. Opus Cit. Pág. 265.

ENTREVISTA DE SALIDA

(Fig. No. 4)

NOMBRE _____ EDAD _____

DEPARTAMENTO _____ PUESTO _____

NOMBRE JEFE INMEDIATO SUPERIOR _____

SUPERVISOR DEL AREA _____

TIEMPO DENTRO DEL DEPARTAMENTO _____

QUE OPINA DE LOS SERVICIOS QUE OTORGA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS VALLE DE MEXICO, S.A.
DE C.V. _____

_____QUE OPINA DEL AMBIENTE QUE EXISTE DENTRO DE SU DEPARTAMENTO _____

_____EXPLIQUE BREVEMENTE LO QUE OPINA DE LA COMPANIA EN GENERAL _____

_____ENUMERE TRES CARACTERISTICAS POSITIVAS QUE ENCUENTRE EN SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR-
Y TRES NEGATIVAS :_____

_____CUAL ES EL MOTIVO PRIMORDIAL POR EL CUAL UD. RENUNCIA DE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS
VALLE DE MEXICO, S.A. DE C.V. _____

DESEA AGREGAR ALGO MÁS : _____

NOTAS : _____

FIRMA DEL ENTREVISTADO

bordado, así como no hacerle preguntas en un tono que lo ponga en tensión, porque esto originaría que el ambiente se torne -- hostil, ápero y pesado, ocasionando resultados negativos.

La CIMA, fase central de la entrevista en la cual ya se encuentran ambas personas identificadas; es cuando el entrevistador aborda temas específicos que antes sólo mencionó de manera general, tales como la experiencia laboral, su desarrollo como individuo, sus ingresos económicos, su escolaridad, sus metas a corto y a largo plazo, etc.

Y por último el CIERRE; parte final de la entrevista, por lo general, el entrevistador avisa al entrevistado 5 ó 10 minutos antes del término de la entrevista, con la finalidad de darle tiempo para que éste elabore todas aquellas preguntas que considere pertinentes, así como el que pueda exponer sus impresiones acerca de la entrevista misma.

Si por alguna razón el candidato es rechazado, es importante -- comunicárselo con prudencia, para no hacerlo sentirse derrotado; sino por el contrario, darle bríos para motivarle a buscar un empleo que le permita aprovechar de manera óptima sus habilidades; el entrevistador puede darle algunos 'Tips' de empresas que requieran personal con necesidades similares a su capacidad.

E) CONTRATACION E INDUCCION.

Una vez que el candidato ha sido aprobado por el departamento de personal y por el departamento interesado en cubrir la vacante existente dentro del mismo, y habiendo resultado ópto en el examen médico de admisión, se procede a la CONTRATACION -- del solicitante. En ésta última fase, se define la situación del nuevo empleado o trabajador por escrito mediante un contrato de trabajo.

A continuación presentamos algunos formatos que se utilizan en la Empresa DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS VALLE DE MEXICO, S.A. DE - C.V., para efectos del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, como son:

- Evaluación de entrevista del Jefe solicitante.
- Evaluación Técnica.
- Evaluación de entrevista general de Recursos Humanos.
- Pase para examen médico de admisión.
- Examen médico de admisión.

FECHA: _____					
SR. _____ POR ESTE CONDUCTO ME PERMITE INTRODUCIR A SUS FINES ATENCIONES AL SR. _____ CON EL FIN DE QUE EVALUÉ SUS CARACTERÍSTICAS COMO CANDIDATO AL PUESTO DE _____ ANEXO EN SONDA CERRADA LA DOCUMENTACION DEL MISMO SUPPLICANDE ATEVITAMENTE UNA VEZ REALIZADA SU EVALUACION, LA CADA DE NUESTRO CONOCIMIENTO, DENTRO DE UN TERMINO DE TRES DIAS. AGRADECIENDO SU ATENCION, OUIDO A SUS ORUGENES PARA CUALQUIER ACLARACION ATENTAMENTE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL					
EVALUACION DE ENTREVISTA JEFE SOLICITANTE					
	NO CUMPLE	CUMPLE CON RESERVAS	CUMPLE ADECUADAMENTE	CUMPLE EXCELENTE	INSTRUCCIONES
REGULARIDAD					1. DESPUES DE ENTREVISTAR AL CANDIDATO, MARQUE CON UNA CRUZ EL CUADRO QUE CORRESPONDA A SU OPINION EN CADA UNO DE LOS REGISTROS.
CONOCIMIENTOS BASICOS					2. ANOTE SUS OBSERVACIONES EN EL REVERSO
CONOCIMIENTOS PARTICULARES					3. MARQUE SU EVALUACION DEL CANDIDATO MARCANDO CON UNA CRUZ EL CUADRO QUE CORRESPONDA
EXPERIENCIA DE TRABAJO REQUERIDA					4. EN CASO DE NO RECHAZAR AL CANDIDATO ASIGNE LA PRIORIDAD QUE DESEE DARLE.
MANEJO DE LAS SITUACIONES DEL PUESTO OFERTADO					5. ANOTE SU NOMBRE Y FIRMA.
CARACTERISTICAS PERSONALES					6. REBRESSE LA DOCUMENTACION DE EL CANDIDATO, ANEXANDO ESTA EVALUACION AL AREA DE RECLUTAMIENTO
ACTITUDES					
INTERESES- OBJETIVOS					



DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS VALLE L. MEXICO, S. A.
GERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

EVALUACION TECNICA:

NOMBRE: _____ EDAD: _____
 PUESTO: _____ SUELDO: _____
 ESTUDIOS: _____ EXPERIENCIA: _____

	NEGATIVA	ACEPTABLE	BUENA	SOBRESALIENTE
PRESENTACION				

	MUY BAJO	BAJO	PROM. BAJO	PROM. DIO	PROM. ALTO	ALTO	MUY ALTO
ORTOGRAFIA							
TACUIGRAFIA							
HECANOGRAFIA							
REDACCION							
ARCHIVO							

OBSERVACIONES:

EVALUADO POR: _____

EVALUACION DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS

Form No. 1186-1968
 1968, 1971 y 1972 Modificados

NOV. DEL CANDIDATO

EL ENTREVISTADOR



PRESENTACION PERSONAL	UN SENSACION Y DE SAGRADABLE	DESCUIDADO EN EL VESTIR Y EN EL AMBIENTE GENERAL	LIMPIEZA Y CUIDADO EN EL VESTIR	UN CUIDADO EN LA PRESENTACION	IMPRECABLE EN VESTIR Y ASER
APARIENCIA FISICA	EFFECTO FISICO MITABLE	FISICO POCO AGRAZADABLE	COMUNAL MEDIO EN LA EMPRESA	FRUO AL AGRAZADABLE	ASPECTO FISICO MUY AGRAZADABLE
ACTIVIDAD	GROSERO EN SU ACTITUD	DESATENTO	MODALES SOCIAL MENTE ACEPTABLES	ATENCION BUENA DE LOS DETALLES	DETERMINADO Y CORTES EN SU ACTITUD
COMPLICACION	NO ES LIA A ENTENDER	SE EXPRESA CON DIFICULTAD	COMUN SIN GRAN FLUIDEZ	SE EXPRESA CON FLUIDEZ	CUMPLIMENTE FLUIDEZ Y RIGID
INTELIGENCIA APARIENTE	PUBLIC	AAJUD DE LO NORMAL	NORMAL	ARRIBA DE LO NORMAL	BRILLANTE
COMPORTAMIENTO/SOCIABILIDAD	PASIVO	INTROVERTIDO	CENTRADO EN SI	EXTROVERTIDO	INMEDIATO ACTIVO
MADUREZ EMOCIONAL	INDECISION Y INSEGURIDAD	POCO FIRME	DECUAGA	MUESTRA FIRMEZA Y DECISION	MUY SEGUNDO DE SI MISMO
OPINION DE TRABAJOS ANTERIORES (EN SU CASO)	SE EXPRESA MAL DE LOS SUS TRABAJOS	MUESTRA INSATISFACCION	NORMAL	MUESTRA SATISFACCION	SE EXPRESA EXCELENTEMENTE DE TODOS SUS TRABAJOS
OBJETIVOS/INTERESES	NO TIENE NINGUNO	TIENE INTERES POR ALGUNA ACTIVIDAD	DESEA UN PUESTO ADECUADO A SU EXPERIENCIA	HACE MENCION POR ALGUNO DE LOS OBJETIVOS DE SUS COMPAÑIAS	DESEA UN PUESTO DE NIVEL DE ANILACION ESTE

FIN

PASE PARA EXAMEN MEDICO DE ADMISION

RAZON SOCIAL

UNIDAD OPERATIVA



NOMBRE DEL CANDIDATO

PUESTO

TURNO

1. EXAMEN DEPARTAMENTO MEDICO.

FAVOR DE PRESENTARSE EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS MEDICOS, UBICADO EN

A LAS _____ HRS DEL

DIA _____ DE _____ DE 19 _____

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

SELLO DE LA EMPRESA

TITULAR

FIRMA:

2. SOLICITUD DE EXAMENES DE LABORATORIO Y GABINETE.

FAVOR DE PRESENTARSE EN _____

CON DOMICILIO EN _____

A LAS _____ HRS. EL DIA _____ DE _____ DE 19 _____

ESTUDIOS A REALIZAR:

 V.D.R.L. RAYOS-X AUDIOMETRIA _____ _____ _____ _____

OBSERVACIONES:

ATTENTAMENTE, DEPARTAMENTO DE SERVICIOS MEDICOS.

TITULAR:

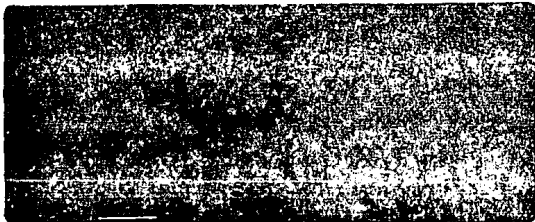
FIRMA:

3. INFORME DE EVALUACION MEDICA.

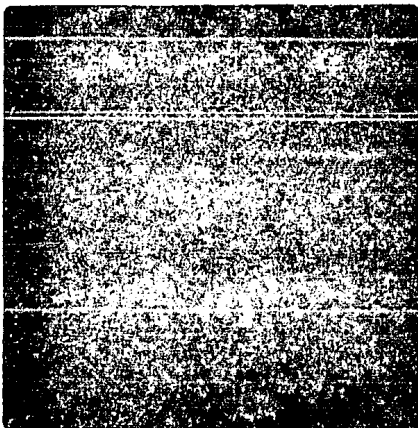
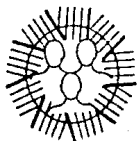
TITULAR:

FIRMA:

FECHA ELABORACION



EXAMEN MEDICO DE ADMISION



APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
GRUPO		RAZON SOCIAL		UNIDAD OPERATIVA	
ASPIRANTE AL PUESTO DE:				ESCOLARIDAD	FECHA ELABORACION
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		
DOMICILIO (CALLE Y NUMERO, COLONIA, MUNICIPIO, DELEGACION Y CODIGO POSTAL)					



ANTECEDENTES LABORALES:**ANTECEDENTES HEREDO-FAMILIARES:****ANTECEDENTES PERSONALES NO PATOLOGICOS:****ANTECEDENTES PERSONALES PATOLOGICOS:****ANTECEDENTES GINECO-OBSTETRICIOS:**

Menarquia	PARA (P)
RITMO	CESÁREAS
I.V.S.A	ABORTOS
DISMENORREA	F.U.P.
F.U.M	T.G.M
GLSTAS	M.A.

INTERROGATORIO POR APARATOS Y SISTEMAS**APARATO DIGESTIVO:****APARATO RESPIRATORIO:****SISTEMA CARDIOVASCULAR:****APARATO GENITO-URINARIO:****SISTEMA NERVIOSO:****SISTEMA MUSCULO-ESQUELETICO:****PIEL Y ANEXOS:****EXTREMIDADES:**

EXPLORACION FISICA

50

PESO	ESTATURA	PULSO	PRESION ARTERIAL	TEMPERATURA	FREC. RESPIRATORIA
HABITUS EXTERIOR:					
PIEL					
CABEZA:					
OJOS:					
AGUDEZA VISUAL:	A	S.	O.D.	O.I.	
OIDOS:					
NARIZ:					
BOCA:					
CUELLO:					
TORAX:					
ABDOMEN:					
HERNIAS:					
GENITALES:					
COLUMNA VERTEBRAL:					
EXTREMIDADES:					
EXAMENES DE LABORATORIO Y GABINETE					
V.D.R.L.					
RAYOS-X:					
AUDIOMETRIA:					
OTROS:					
DIAGNOSTICO Y OBSERVACIONES:					
NOMBRE DEL MEDICO:			REG. S.T.P.S.:		RESULTADO:
					A
CED. PROF.:					

Es conveniente hacer mención que la contratación del personal sindicalizado, se lleva a cabo mediante el contrato colectivo de Trabajo (que trataremos en el capítulo 3), cuya realización y efectos legales compete al sindicato correspondiente -- (en el caso de D.B.V.M.S.A.C.V. es el Sindicato de Trabajadores de la Industria de Aguas Gaseosas, repartidores, ayudantes y similares de la República Mexicana, Sección 2, de la ---- C.R.O.C.).

Podemos definir el Contrato de Trabajo, como el documento legal, en virtud del cual un individuo (trabajador), se obliga a prestar a otro (patrón) sus servicios como un trabajo personal subordinado; así mismo, el segundo se obliga a remunerar conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, el pago de un sueldo o salario al primero.

También es de suma importancia, el inducir al nuevo elemento - dentro de la organización, para que ésta se adapte con mayor - facilidad a la misma; es recomendable obsequiarle un manual de bienvenida (si se cuenta con él), a fin de que conozca mejor a la empresa, sus objetivos, políticas, prestaciones y bienes o servicios que brinda al público.

Asimismo, la inducción al puesto que va a ocupar, ya que deberá poner todo su entusiasmo y esfuerzo para el mejor desempeño de sus funciones y actividades, aprendiendo la metodología, -- técnicas y estrategias a que está acostumbrada la empresa. -- Los manuales de operación juegan un papel muy importante, debido a que el individuo de nuevo ingreso deberá conocer ampliamente lo que se hace en su puesto, lo que se ha hecho y lo que falta por hacer, tomando en cuenta las políticas, sistemas y - procedimientos de la empresa.

2.2.- CAPACITACION Y DESARROLLO.

Toda empresa tiene la obligación de capacitar a su personal --

con la finalidad de optimizar su preparación y lograr así el mejor desarrollo del mismo; esto es benéfico para la institución porque es quien aprovechará los conocimientos del personal para un logro más óptimo de los objetivos específicos de la misma.

A) GENERALIDADES.

Conceptualmente, el término 'Capacitación', implica el acto intencional que procura los medios elementales y necesarios para dar lugar al aprendizaje, con enseñanzas de carácter teórico, técnico, científico y administrativo, que tienen como propósito superar los conocimientos del personal para trabajos calificados o de mayor especialización para el desarrollo mismo de las actividades del personal.

Hacemos la aclaración, que ésta definición de capacitación tiene fundamento en la filosofía de los autores americanos: -- Procter y Thornton.

Podemos decir, que la capacitación al cubrir una serie programada de hechos, se le considera como un proceso continuo, ya que sus informes no concluyen un asunto sino que lo orientan hacia el ciclo siguiente; la capacitación en la empresa, es el acto intencionado de la dirección, aplicado a proporcionar los medios necesarios para que la posibilidad de aprendizaje y superación de su personal pueda llevarse a cabo.

Una vez que se ha efectuado la capacitación, la organización espera obtener de su personal:

- Mayor lealtad a la empresa.
- Mayor espíritu de cooperación.
- Aumento del nivel de capacidad.
- Disminución de errores y cargas de supervisión.

- Aumento de productividad.
- Mejorar la comunicación, métodos y sistemas, etc.

En D.B.V.M.S.A.C.V., se imparte la capacitación del personal de confianza en su mayor parte, mediante cursos breves, cuya duración varía entre una y dos horas programadas y distribuidas en diferentes fechas discontinuas durante un mes, y en menor escala por cursos diarios de ocho horas en un período no mayor a una semana. Los cursos son diseñados e impartidos, tanto por especialistas internos como externos, dependiendo del objetivo perseguido, de los recursos con que se cuenta y del nivel de capacidad de los participantes.

Por lo general, la temática de los cursos de capacitación impartidos en ésta empresa, se enfoca a:

- Relaciones Públicas.
- Ventas y supervisión de grupos.
- Administrativos.
- Reformas Fiscales.
- Desarrollo y motivación personal.
- Secretariales.
- Calidad.
- Mantenimiento industrial.
- Mecánica en general.
- Seguridad e higiene industrial.

La participación del personal en los cursos mencionados, puede ser, dependiendo del objetivo a alcanzar:

- A nivel Gerencial.
- A nivel Jefatura.
- A nivel Auxiliar.
- A nivel Secretarial.
- A nivel Trabajadores.

Por ejemplo, el curso de desarrollo y motivación de personal - es aplicado en todos los niveles, y está diseñado para descubrir y desarrollar la capacidad creativa e intelectual del personal. Consta de siete módulos de aprendizaje, que a continuación mencionaremos:

- 1.- Inducción a la compañía.
- 2.- Plan de actividades a nivel auxiliar y empleado general.
- 3.- Plan de actividades a nivel jefatura de área.
- 4.- Plan de actividades a nivel jefatura departamental.
- 5.- Plan de actividades a nivel gerencia.
- 6.- Plan de actividades y desarrollo personal a niveles jefatura y gerencial.
- 7.- Negociaciones.

Este plan de capacitación y desarrollo se le define con el nombre de 'PIDERH' (Programa Integral de Desarrollo de Recursos Humanos); sus módulos, son aplicados de la siguiente manera:

Módulo 1 = Se aplica a todas las jerarquías.

Módulo 2 = Se aplica a todas las jerarquías.

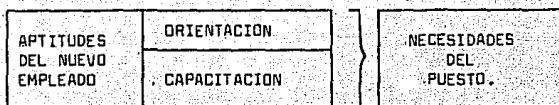
Módulo 3 = Se aplica a todas las jerarquías.

Módulo 4 = Se aplica del nivel jerárquico de jefatura de área, en adelante.

Módulo 5 = Idem; en los elementos con posibilidades de desarrollo.

La programación de los cursos se planea de modo tal que interfiera lo menos posible en la operación diaria, procurando en primer instancia, no perjudicar la misma.

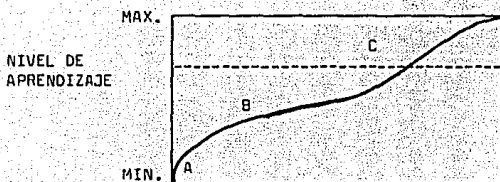
En los casos de nuevos elementos, se le induce al puesto, mediante cursos de orientación o de capacitación, con base en las necesidades del puesto (ver fig. no. 6).



(FIG. No. 6)

Lo anterior nos conduce de manera inmediata a tomar en cuenta factores de mucha importancia, para decidir la programación de los cursos.

- 1) Evaluación de las necesidades.- Esto debido a que el costo (\$) de la capacitación, en términos globales es muy elevado.
- 2) Objetivos de capacitación y desarrollo.- Una buena evaluación de las necesidades de capacitación, conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.
- 3) El contenido del programa.- Se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y propósitos del aprendizaje; en el contenido se proporciona la enseñanza de habilidades específicas, para suministrar conocimientos necesarios o influencia en las aptitudes.
- 4) Principios de aprendizaje.- Mediante el uso de una curva de aprendizaje representativa. (fig. No. 7).



En primer lugar, se procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño; ese nivel se representa como la ---- línea punteada en la figura No. 7; en segundo lugar se pretende que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible; hay que tomar en cuenta que la tasa de aprendizaje depende en gran parte de factores individuales.

Los principios de aprendizaje o pedagógicos, son las bases de los procesos educativos, mediante las cuales las personas aprenden de manera efectiva; mientras mas apliquen estos principios en el aprendizaje, mas probabilidades habrá de que la capacitación resulte positiva; éstos principios son:⁹

1.- PARTICIPACION.- La participación alienta al aprendiz, -- permitiendo la intervención de los sentidos reforzando el proceso. El aprendizaje es más rápido y sus efectos son más duraderos, porque quien está aprendiendo, participa con facilidad en forma activa.

2.- REPETICION.- Es posible que deje trazos semipermanentes en la memoria; como ejemplo mencionaremos, que la mayoría de la gente aprende el abecedario o las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición constante.

3.- RELEVANCIA.- El aprendizaje se impulsa fuertemente, si el material de estudio tiene un sentido lógico para quienes -- van a recibir la capacitación; por ello, es importante que el capacitador explique el temario y el propósito general de una labor, tarea, y sus objetivos.

4.- TRANSFERENCIA.- A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominio sobre el puesto y las tareas -- que conlleva.

5.- RETROALIMENTACION.- Es importante que el capacitador retroalimente al aprendiz con la finalidad de que éste note su --

⁹ Warther, William B. Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2a. Edición, México, 1987. Pág. 154-156.

progreso, reafirmando la información recibida durante el curso de capacitación; los aprendices bien motivados, pueden ajustar su conducta de modo tal que puedan lograr la curva de aprendizaje lo más pronto posible; de lo contrario, si no hay retroalimentación, el aprendiz puede perder el interés por el curso, y no podrá evaluar su progreso.

B) DIFERENTES TECNICAS DE CAPACITACION.

La responsabilidad de la capacitación recae en todo el equipo directivo de la empresa, quienes deberán determinar los elementos de que se auxiliarán, con base en una técnica específica, de acuerdo con el programa y la temática del mismo.

Los elementos son:

- El análisis de las actividades.
- La aplicación de cuestionarios, tests o exámenes.
- El estudio de los expedientes personales.
- Entrevistas.
- Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares.
- Estudio de casos.
- Actuación o sociodramas.
- Lecturas, estudios individuales, instrucción programada.
- Capacitación en laboratorios (sensibilización).

Además, ántes de seleccionar una técnica en especial para la capacitación, deberá considerarse previamente:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Preferencias y capacidad del capacitador.
- Principios de aprendizaje a emplear.

El resultado dependerá del método; asimismo, este dependerá -- de los puntos anteriormente mencionados, tomando en cuenta que ninguna técnica es siempre la mejor.

Actualmente la gama de técnicas de capacitación es muy diversa por ésta razón, mencionaremos solamente las que consideramos -- más usuales.

I.- De aplicación individual:

- Capacitación de vestíbulo (en otro lugar diferente de donde se lleva a cabo la labor.).
- Capacitación en el lugar de trabajo.
- Máquinas de enseñanza.
- Lecturas dirigidas.
- Grabaciones.
- Rotación planeada por módulos programados.
- Enseñanza programada.

II.- De aplicación colectiva:

- Conferencias.
- Seminarios.
- Discusión dirigida a un punto.
- Método de casos.
- Psicodrama.
- Mesas redondas.

El capacitador deberá tener cuidado para detectar a tiempo que el aprendizaje logrado durante el desarrollo del curso sea positivo y adecuado, ya que es común que se aprendan técnicas equivocadas, viciosas o simplemente improductivas, acumulándose información errónea de la cual no se obtendrá ningún beneficio.

Un buen capacitador deberá tener pleno conocimiento del progra

ma de capacitación y deberá como recomendación, tomar en cuenta que:

- * El ejemplo que transmita en su contacto con el personal, -- constituye su más importante elemento, con base en su mismo es fuerzo.
- * Toda persona sujeta a un programa de capacitación, deberá -- estar conciente de qué es lo que se espera de ella al concluir el curso.
- * El capacitador o instructor, deberá fijar objetivos concre-- tos y específicos, accesibles y de fácil comprensión.
- * Deberá evitar las críticas, salvo que sean necesarias para -- mejorar el aprendizaje; ya que debe propiciar un ambiente tran-- quilo y sin tensiones.
- * El capacitador deberá meditar acerca de sus esfuerzos, lo--- gros y fracasos; con la finalidad de reafirmar y mejorar las - técnicas que le han servido para éstos fines, evitando recaer en aquellas que le han resultado negativas, impropias e inadecuadas.

C) DESARROLLO.

Es bien sabido que la función de desarrollar al personal, re-- presenta una garantía a futuro y no a presente, ya que el em-- pleado puede cambiar de empresa; por esta razón es que muchas instituciones limitan constantemente el esfuerzo personal y - económico que la capacitación implica.

Para entender esta filosofía, hemos considerado interesante la conceptualización con respecto a este tema, de William B. ---- Werther Jr., para quien la 'Capacitación' es sinónimo de 'En-- trenamiento', y nos dice que: "Dicho entrenamiento auxilia a

los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios -El Desarrollo- pueden prolongarse a toda su -- vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades, independientemente de las actuales".¹⁰

D) CUESTIONARIO DE POLITICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

A continuación elaboramos un cuestionario de políticas de capacitación y desarrollo; ejemplo que nos complementará el tema:

- 1.- ¿Qué se pretende con una acción formativa? _____
- 2.- ¿Qué personal será el adecuado para obtener determinado aprendizaje? _____
- 3.- ¿En qué tiempo se espera recibir los resultados deseados? _____
- 4.- ¿Debemos formar módulos con personal de nuevo ingreso o con personal con antigüedad, quienes en un momento dado, han servido a la empresa "X" tiempo? _____
- 5.- ¿Qué parte de la jornada se dedicará a la capacitación? _____
- 6.- ¿Qué técnica se va a emplear para la formación? _____
- 7.- ¿Cuál será el costo del curso y cuál el beneficio a obtener? _____
- 8.- ¿Cuál será la reacción del personal que no participará en él o los cursos programados? _____
- 9.- ¿Qué tipo de formación es importante determinar para el puesto actual, o con la finalidad de que el individuo se pueda proyectar (desarrollar) en una promoción a corto, mediano o a largo plazo? _____
- 10.- ¿Qué opinión tienen los jefes de área y los departamentales de la formación que recibirán sus subordinados? _____

E) RECURSOS TECNICOS DE CAPACITACION.

El complemento de los Recursos Humanos en cuanto a la capacitación y desarrollo, lo constituyen los recursos técnicos, forma

¹⁰ Idem. Pág. 150

dos por los sistemas empleados para las diferentes áreas y departamentos; los cuales permiten el uso de técnicas que nos - auxilian para solucionar problemas cuyas características son - de órden constante y repetitivo. Existen sistemas variados de acuerdo a las necesidades del área específica que se piensa ca - pacitar.

Los "Organigramas" se clasifican dentro del aspecto técnico, - delimitan de manera gráfica y esquemática las interrelaciones y dependencias de una organización.

También es conveniente que toda institución cuente con un ma - nual de políticas por departamento, donde se plasmen los siste - mas y procedimientos existentes; ya que así, los conocimientos del personal acerca de la empresa y de sus objetivos, se gene - ralizarán uniformando su aplicación para beneficio de la orga - nización y del desarrollo personal de cada individuo.

CAPITULO 3

ADMINISTRACION DE PERSONAL

.....

3.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

En el capítulo anterior hablamos acerca de este término y hemos citado una definición al respecto de la Administración de Personal o Recursos Humanos, por ello solo nos concretaremos a mencionar que es una función trascendente de la Administración de Empresas, puesto que el factor humano mediante su fuerza intelectual y física, constituye el motor principal que hace funcionar a toda organización, equilibrando los factores del trabajo dentro de la misma.

Se ha dicho en repetidas ocasiones, que los Recursos Humanos son escasos porque no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos; pero, estos pueden ser incrementados mediante la preparación, mejorando los ya existentes, o bien, descubriendo las cualidades que potencialmente tiene el hombre.

Como antecedente general, cabe mencionar que su aplicación sistemática, data de los años 40 de este siglo; pero su fundamentación real es mucho más antigua, para ser más exactos, de la época de la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, trayendo consigo cambios relevantes en la estructura económico-social, originando las condiciones básicas para la aparición de la planta productiva; asimismo, requiriendo del trabajo manufacturero del recurso humano, que en aquel entonces laboraba bajo condiciones deprimentes e insalubres, y con la remuneración de salarios muy bajos; en situaciones de subsistencia mínima.

3.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

En el capítulo anterior hablamos acerca de este término y hemos citado una definición al respecto de la Administración de Personal o Recursos Humanos, por ello solo nos concretaremos a mencionar que es una función trascendente de la Administración de Empresas, puesto que el factor humano mediante su fuerza intelectual y física, constituye el motor principal que hace funcionar a toda organización, equilibrando los factores del trabajo dentro de la misma.

Se ha dicho en repetidas ocasiones, que los Recursos Humanos son escasos porque no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos; pero, estos pueden ser incrementados mediante la preparación, mejorando los ya existentes, o bien, -- descubriendo las cualidades que potencialmente tiene el hombre.

Como antecedente general, cabe mencionar que su aplicación sigtemática, data de los años 40 de este siglo; pero su fundamentación real es mucho mas antigua, para ser más exactos, de la época de la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, trayendo consigo cambios relevantes en la estructura económico-social, originando las condiciones básicas para la aparición de la planta productiva; asimismo, requiriendo del trabajo manufacturero del recurso humano, que en aquel entonces laboraba bajo condiciones deprimentes e insalubres, y con la remuneración de salarios muy bajos; en situaciones de subsistencia mínima.

Al despertar el presente siglo, Frederick W. Taylor, conforma una nueva corriente administrativa conocida con el nombre de: - 'Administración Científica', la cual tuvo como principal censura el haber subyugado aún más a los trabajadores, beneficiando a los industriales al aumentar la producción, con base en la explotación del recurso humano.

Posteriormente, los estudios realizados por Elton Mayo acerca del movimiento de las relaciones humanas, demuestran fehacientemente que el elemento humano es de vital importancia dentro de la industria, para incrementar la productividad.

3.1.- SUELDOS Y SALARIOS.

Haciendo alusión al aspecto jurídico del salario, y de acuerdo con el artículo 82, de la Nueva Ley Federal del Trabajo, nos permitimos señalar lo siguiente: "Salario es la retribución -- que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".¹

Los artículos 84 y 85, de la misma ley, complementan el concepto aseverando que: "...El salario se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo"... y que ... "El salario debe ser remunerador y nunca menor del fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta ley, para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo".²

(En la Fig. No. 8, presentamos un estudio porcentual del incremento sufrido por los salarios, desde 1960 a la fecha.)

SUELDO.- En realidad el término 'Sueldo' es sinónimo de 'Salario', ya que constituye la retribución o remuneración que recibe un individuo a cambio de un servicio que ha presentado con

¹ LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1a. Edición México, 1987. Pág. 35

² Idem. Pág. 35

HISTORIAL DE SALARIOS MÍNIMOS (1960-1989)

PERÍODO QUE:		A B A R C A .		SALARIO MÍNIMO		SALARIO	
1.-	DEL 1º DE ENERO	1960 - 31	DE DICIEMBRE	1961	15.00		
"	" 1º "	1962 - 31	" "	1963	22.00	22.2	
"	" 1º "	1964 - 31	" "	1965	25.00	25.6	
"	" 1º "	1966 - 31	" "	1967	27.00	27.0	
"	" 1º "	1968 - 31	" "	1969	30.00	30.0	7.1
2.-	DEL 1º DE ENERO	1970 - 31	DE DICIEMBRE	1971	32.00	32.0	6.5
"	" 1º "	1972 - 16	" SEPTIEMBRE	1973	37.00	37.0	13.7
"	" 17 " SEPTIEMBRE	1973 - 7	" DICIEMBRE	1973	44.00	44.00	18.0
"	" 1º " ENERO	1974 - 21	" OCTUBRE	1974	52.00	52.00	15.9
"	" 8 " OCTUBRE	1974 - 21	" DICIEMBRE	1975	62.40	62.40	21.9
"	" 1º " ENERO	1976 - 30	" SEPTIEMBRE	1976	78.60	78.60	24.0
"	" 1º " OCTUBRE	1976 - 31	" DICIEMBRE	1976	95.76	95.76	23.1
"	" 1º " ENERO	1977 - 31	" "	1977	109.40	109.40	16.0
"	" 1º " "	1978 - 31	" "	1978	120.00	120.00	12.5
"	" 1º " "	1979 - 31	" "	1979	132.00	132.00	15.0
3.-	DEL 1º DE ENERO	1980 - 31	DE DICIEMBRE	1980	153.00	153.00	18.1
"	" 1º " "	1981 - 31	" "	1981	210.00	210.00	23.2
"	" 1º " "	1982 - 17	" FEBRERO	1982	220.00	220.00	33.3
"	" 18 " FEBRERO	1982 - 31	" DICIEMBRE	1982	364.00	364.00	30.0
"	" 1º " ENERO	1983 - 13	" JUNIO	1983	458.00	458.00	25.0
"	" 14 " JUNIO	1983 - 31	" DICIEMBRE	1983	523.00	523.00	14.9
"	" 1º " ENERO	1984 - 10	" JUNIO	1984	600.00	600.00	30.0
"	" 11 " JUNIO	1984 - 31	" DICIEMBRE	1984	816.00	816.00	20.0
"	" 1º " ENERO	1985 - 3	" JUNIO	1985	1,060.00	1,060.00	29.9
"	" 4 " JUNIO	1985 - 31	" DICIEMBRE	1985	1,256.00	1,256.00	18.0
"	" 1º " ENERO	1986 - 30	" MAYO	1986	1,650.00	1,650.00	32.0
"	" 1º " JUNIO	1986 - 31	" OCTUBRE	1986	2,055.00	2,055.00	25.1
"	" 22 " OCTUBRE	1986 - 31	" DICIEMBRE	1986	2,480.00	2,480.00	20.0
"	" 1º " ENERO	1987 - 30	" MARZO	1987	3,050.00	3,050.00	23.0
"	" 1º " ABRIL	1987 - 30	" JUNIO	1987	3,660.00	3,660.00	20.0
"	" 1º " JULIO	1987 - 30	" SEPTIEMBRE	1987	4,500.00	4,500.00	23.0
"	" 1º " OCTUBRE	1987 - 14	" DICIEMBRE	1987	5,625.00	5,625.00	25.0
"	" 15 " DICIEMBRE	1987 - 29	" DICIEMBRE	1987	6,468.75	6,468.75	15.0
"	" 1º " ENERO	1988 - 29	" FEBRERO	1988	7,765.00	7,765.00	20.0
"	" 1º " MARZO	1988 - 31	" DICIEMBRE	1988	8,000.00	8,000.00	3.0
"	" 1º " JUNIO	1988 - 30	" JUNIO	1988	8,640.00	8,640.00	5.0
"	" 1º " JULIO	1989 - 30	" JUNIO	1989	9,160.00	9,160.00	6.0

(Fig. No. 8)

su trabajo a otro individuo, por una actividad productiva.

La diferencia existente entre el salario y el sueldo, estriba en la periodicidad del pago, y que el primero se aplica a trabajadores y obreros (personal sindicalizado); en tanto que el segundo normalmente, al empleado de confianza. Es de vital importancia no confundirse en este punto, ya que en la vida profesional también existen sindicatos formados por empleados de confianza, así como también hay sindicatos patronales, v.g.: la CANACINTRA.

Generalmente, el período de pago del salario no es mayor a una semana, ... "En los casos de personas que desempeñen un trabajo material"³. (Art. 88, Ley Federal del Trabajo); y el período de pago del sueldo, normalmente es quincenal (para empleados de confianza), salvo en empresas que pagan a sus empleados por catorcena.

Así tenemos que los salarios pueden clasificarse:

SALARIOS	I) Por el medio empleado para su pago.	<ul style="list-style-type: none"> 1) Salarios en moneda. 2) Salarios en especie. 3) Pago mixto.
	II) Por su poder adquisitivo.	<ul style="list-style-type: none"> 1) Salario nominal. 2) Salario real.
	III) Por su capacidad satisfactoria.	<ul style="list-style-type: none"> 1) Salario individual. 2) Salario familiar.
	IV) Por sus límites legales.	<ul style="list-style-type: none"> 1) Salario mínimo. <ul style="list-style-type: none"> a) Legal. b) Contractual. 2) Salario máximo.

I) Por el medio empleado para su pago.- 1) El salario que es pagado en moneda, es aquel que conocemos como en efectivo; --- 2) El pagado en especie, es la retribución devengada en alimentos, habitación, productos, servicios, bonos o vales de despensa, etc. y 3) El salario mixto se paga, una parte en mone--

³ Idem. Pág. 36

da, y la otra en especie.

II) Por su poder adquisitivo.- 1) Salario N6minal, es la cantidad de dinero (unidades monetarias) que se le retribuyen al trabajador a cambio de sus servicios de trabajo. 2) Salario Real, consiste en el poder de compra o adquisici6n; es decir, es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el valor del salario total que recibid6.

III) Por su capacidad satisfactoria.- 1) Salario Individual est6 considerado, como aquel que satisface las necesidades del trabajador exclusivamente. 2) Salario Familiar, es aquel que es suficiente para la subsistencia de una familia.

IV) Por sus l6mites legales.- 1) Salario M6nimo, es el m6s reducido o peque1o, fijado en virtud de las investigaciones -- realizadas por la Comisi6n Mixta de Salarios M6nimos en las diferentes zonas econ6micas del pa6s, el cual debe permitir la satisfacci6n de las necesidades del trabajador y su familia. -- a) El salario m6nimo legal, se subdivide en: *Salario m6nimo general, el cual es de car6cter obligatorio a toda clase de la b0res generales como un m6nimo, y por lo tanto, no deber6 pagarse menos de esa cantidad; y *Salario m6nimo profesional, -- que es el m6nimo que deber6 pagarse a determinadas actividades y es fijado por ramas o especialidades; es mayor al salario -- m6nimo general, ya que es considerado de mayor calidad y para personal calificado; por tanto, requiere de una remuneraci6n -- mayor. b) Salario m6nimo contractual, se se1ala por medio de una contrataci6n de car6cter libre en una determinada rama, o bien, en una determinada instituci6n; esto es, que la organizaci6n puede tener un salario m6nimo diferente al fijado por la comisi6n mixta de salarios m6nimos, pero nunca podr6 ser menor que 6ste 6ltimo.

2) Salario m6ximo, es el m6s elevado que una empresa puede sufragar sin menoscaba de una producci6n costeable.

A) DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Cabe mencionar que existe un proceso de investigación, mediante el cual se determinan las tareas que componen cada puesto, así como los conocimientos y condiciones que deberá reunir una persona para poder desempeñarlo de manera adecuada; a este proceso se le conoce como 'Análisis de puestos' (Fig. No. 9).

El análisis de puestos consta de dos partes:

- 1) Descripción del puesto.
- 2) Identificación del puesto.

1) La descripción de puestos, consiste en la recopilación de todos aquellos datos inherentes a cada puesto; la cual se obtiene empleando técnicas de investigación, tales como: La observación directa, la entrevista, los cuestionarios, los reportes de actividades diarias desempeñadas por los empleados de dicho puesto, información directa proveniente de los jefes inmediatos del puesto a describir, etc. (Fig. No. 10).

La redacción deberá ser clara y específica, por lo que es válido buscar la asesoría de alguna persona especializada en el puesto motivo de análisis.

En D.B.V.M.S.A.C.V., la descripción de puestos es llevada a cabo por analistas internos, quienes se encargan de recabar toda la información necesaria, mediante el empleo de técnicas de investigación, como las que mencionamos para tal efecto.

La revisión y análisis de puestos, se actualiza normalmente cada 4 meses, aumentando o disminuyendo las funciones, actividades y operaciones plasmadas en la descripción de puestos, con la finalidad de valorar debidamente el pago para cada uno de ellos; tomemos en cuenta que en esta empresa, al personal obrero (sindicalizado) se le asigna un salario tabulado.

ANÁLISIS DEL PUESTO (NO SINDICALIZADOS)			
UNIDAD	D.F.	ÁREA	
RAZÓN SOCIAL	DEVMSACY	RECURSOS HUMANOS	
PLANTILLA	CORPORATIVO	DEPARTAMENTO	
		NÓMINAS	
		SECCIÓN	
	FÍSICO PROMUESTO	CUALIFICACIONES	
		GERENTE CORPORATIVO DE NÓMINAS E IMSS	
ANÁLISIS	FECHA ELAB.	FECHA REVISIÓN I	FECHA REVISIÓN II
COWS. T. SERV. INTERD. S.C.			

(Fig. No. 9)

CONTENIDO DEL PUESTO (Para ser llenado por el ocupante del puesto previamente). Enumere las funciones o actividades que desempeña en su puesto, y las horas aproximadas que le dedica a cada función por mes. Al terminar numere las cinco funciones que a su juicio sean las principales.

PLANEACION (Programar, pronosticar, planear, etc.)		HORAS/MES
FUNCIÓN O ACTIVIDAD	A. DIARIAS	
1.- Recibe del IMSS los avisos de trabajo y los distribuye mediante una relación y blocks, con la numeración consecutiva de cada planta, para que se realicen los movimientos respectivos ante ese organismo. Así mismo los encargados de planta solicita con tiempo la recuperación del block de avisos		
ORGANIZACIÓN (Organizar, distribuir, organizar, asignar, etc.)		
FUNCIÓN O ACTIVIDAD		HORAS/MES
2.- Controla, mediante una relación, los finiquitos que ya han sido cobrados, con objeto de evitar duplicidad en los números de folio, y de agregar esa información en el concentrado mensual de nóminas.		
3.- Procura aclarar con el personal de las plantas los ajustes y aclaraciones en relación con el IMSS, INFONAVIT y la SHCP, con objeto de simplificar y mejorar las funciones del puesto.		
4.- Controla los avisos de retención del INFONAVIT, recibiendo del Departamento de crédito, los avisos correspondientes para realizar el descuento sobre los sueldos e indicar al Departamento de Nóminas el monto del mismo.		
EJECUCIÓN (Analizar, revisar, estructurar, organizar, diseñar, implementar, etc.)		
FUNCIÓN O ACTIVIDAD	B. PERIÓDICAS	HORAS/MES
1.- Recibe de los encargados del IMSS de las plantas, una relación con los nombres del personal incapacitado que debe presentarse en las oficinas del IMSS a cobrar sus sueldos, con objeto de controlar dichas operaciones.		2 veces al mes
2.- Supervisa que el cálculo del monto de las cuotas obrero-patronales que aportan al IMSS todas las plantas, con base en las deducciones que se hacen a obreros y empleados para cubrir el pago de las obligaciones correspondientes.		1 vez cada dos meses
EVALUACION Y CONTROL (Auditar, revisar, evaluar, comparar, verificar, supervisar, etc.)		
FUNCIÓN O ACTIVIDAD		HORAS/MES
3.- Determina el importe de los pagos que deben hacerse por concepto de IMPT, IE e INFONAVIT, con base en las deducciones aplicadas a los salarios del personal, con objeto de cotejar esas cifras con el Departamento de Contabilidad y que se procedan a elaborar las declaraciones para el pago correspondiente		1 vez al mes
4.- Determina, con base en la información de la nómina, el pago que por concepto de créditos a la vivienda debe efectuarse al INFONAVIT, con objeto de que ello se haga oportunamente.		1 vez cada dos meses
5.- Coordina, revisa y presenta ante el IMSS los avisos automáticos de afiliación por modificaciones de salarios, registrados en cinta magnética, para que posteriormente se reciban esos avisos ya actualizados. (Esto en coordinación con el personal encargado del Depto. de nóminas de todas las plantas.)		1 vez cada seis meses

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ACTIVIDADES (Para ser llenado por el ocupante del puesto preferentemente)	
TITULO DEL PUESTO: MISION:	NO. DE OCUPANTES:
TITULO DEL PUESTO: MISION:	NO. DE OCUPANTES:
TITULO DEL PUESTO: MISION:	NO. DE OCUPANTES:
TITULO DEL PUESTO: MISION:	NO. DE OCUPANTES:
TITULO DEL PUESTO: MISION:	NO. DE OCUPANTES:
TITULO DEL PUESTO: MISION:	NO. DE OCUPANTES:
TITULO DEL PUESTO: MISION:	NO. DE OCUPANTES:

RELACIONES (Para ser llenado por el ocupante del puesto preferentemente)		
EMPUESTO DE PIDO Y EMPRESA - Contadores Generales de IEHSACV y DBVHSACV - Area Fiscal	CON EL OBJETO DE Relacionar los impuestos y las cuotas del Seguro Social Aclarar dudas derivadas de Impuestos	FRECUENCIA Constante Cuando se requiera
ORGANISMO, INSTITUCION Y/O EMPRESA - Plantas del Grupo - IMSS	CON EL OBJETO DE Coordinar la documentación relacionada con el Sistema de Incapacidades y Finiquitos Efectuar todo tipo de aclaraciones y peticiones ante el IMSS, recuperación de avisos de trabajos, etc.	FRECUENCIA Constante

MISION (Para ser llenado por el jefe inmediato preferentemente)
Controla y supervisa los movimientos efectuados ante el IMSS, INFONAVIT y SHCP y proporciona a las plantas el apoyo necesario para realizar dichos movimientos.

RESPONSABILIDAD: (Para un funcionario o profesionalista)

EL OCUPANTE DEL PUESTO ES RESPONSABLE POR EL CUIDADO, MANEJO O MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA, EQUIPO O MATERIALES? EXPLIQUE: Es responsable de una unidad.

DE CONSERVARSE UN ERROR, ¿QUE CONSECUENCIAS HABRÍA? Podrían ocurrir pérdidas económicas.

¿CON QUE FRECUENCIA SE HA PRESENTADO ESTA SITUACIÓN? Nunca se ha presentado.

A ¿QUE ÁREAS O PUESTOS LE AFECTARÍA? El propio puesto y el área de Contabilidad.

¿QUE ÁREA O PUESTO ENMENDARÍA EL ERROR? El propio puesto.

EL OCUPANTE DEL PUESTO CEEICE, MANEJA O SALVAJAJANDA INFORMACION CONFIDENCIAL? EXPLIQUE: Maneja información relacionada con sueldos y salarios.

DE DIVULGARSE ESTA INFORMACION, ¿PODRÍA EMPLEARSE EN PERJUICIO DE LA EMPRESA, además de causar ¿QUE CONSECUENCIAS HABRÍA? Inconformidades entre el personal.

¿CON QUE FRECUENCIA SE HA PRESENTADO ESTA SITUACIÓN? NUNCA SE HA PRESENTADO.

¿QUE ÁREAS O PUESTOS SE VERÍAN AFECTADOS? El encargado del Seguro Social y el Jefe del Seguro Social.

EL OCUPANTE DEL PUESTO MANEJA, CUSTODIA, AUTORIZA SALIDAS DE DINERO? EXPLIQUE Y MENCIONE CANTIDADES:

OTRAS:

ESPECIFICACION DEL PUESTO: (Para ser llenado por el Jefe inmediato)

PREPARACION ACADÉMICA, Mencione el grado (licenciado, bachiller, preparatoria, técnica, profesión) y en su caso el área (maquinaria y herramientas, relaciones industriales, etc.) que se requiera como mínimo:

Estudios a nivel profesional de Contador Privado.

EXPERIENCIA DE TRABAJO: Mencione el número integral de que el puesto demande o su equivalente.

AREA	FUNCION O ACTIVIDAD ESPECIFICA	No. DE MESES
Contabilidad	Cárculo de impuestos	12

CONDICIONES ESPECIFICAS: Enumere las condiciones o técnicas que se requieren de cumplir para desempeñar las funciones del puesto.

Conocer a fondo las siguientes leyes: ISR, IMSS, INFONAVIT, Federal del trabajo.

CARACTERISTICAS PERSONALES: Mencione algunas características que se requieren del ocupante del puesto, dentro de las funciones que en él se desempeñan.

SEXO	ESTADO CIVIL	EDAD en años	DISP. A VIAJAR	DÍAS AL MES	RESIDENCIA EN
M		25 A 35			

OTRAS CARACTERISTICAS PERSONALES:

HABILIDADES. ¿Para qué tiempo por el año inmediato? De lo siguiente, indique el grado en que se requiere cada una de las siguientes habilidades para desempeñar con éxito el puesto.

HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES

COMUNICACION: Facilidad y efectividad de expresión oral en situaciones individuales o en grupo, habilidades para formular y defender una idea o proyecto con claridad, entendimiento y espíritu. Lealtad para expresar ideas y permitirse ser criticado por ellas por escrito.

INICIATIVA: Imaginación, proyectos o planes que impliquen el desarrollo de ideas, actividades o programas. Tomar acciones más allá de lo que le corresponde la responsabilidad de su gestión.

SENSIBILIDAD: Habilidad para percibir y relacionar las necesidades de los demás, especialmente de los subordinados en el caso de los subordinados. Entendimiento y de acuerdo con las necesidades de los demás, reconocimiento de las partes en la solución de los problemas de los demás.

COOPERACION: Habilidad para cooperar con los miembros del equipo y subordinados, comportamiento y participación en el equipo. Capacidad de una idea, capacidad de escuchar y ser escuchado y cooperar en la acción.

FLEXIBILIDAD: Capacidad para modificar su estilo de pensamiento y métodos para obtener una meta. Uso de diferentes procedimientos, técnicas de venta o métodos de trabajo para alcanzar las metas y objetivos de su área.

INENCAJADA: Tendencia a iniciar un programa para resolverlo, experimentar, capacidad para manejar los incidentes de la vida de una zona o plantación con calma.

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

PLANIFICACION: Habilidad para establecer cursos o alternativas de acción, o tomar por sí mismo o por otros, para lograr objetivos específicos o para enfrentar o resolver problemas desconocidos.

ORGANIZACION: Habilidad para establecer una adecuada atención de personal y de recursos o provisiones específicas, capacidad para coordinar efectivamente varias personas y programas o la vida.

DILIGENCIA: Habilidad para utilizar racionalmente los recursos disponibles o por distribuirlos. Trabaja a quien puede hacerlo mejor, dando las pautas e incentivos para que actúen efectivamente.

CONTROL DE RESULTADOS: Habilidad para establecer procedimientos de medición, seguimiento y corrección de los objetivos y programas asignados, establecer un tipo de control que permita las acciones que se van a llevar a cabo de los hechos prácticos y la evaluación de los resultados de las actividades programadas.

HABILIDADES PARA TOMA DE DECISIONES

SENSIBILIDAD ORGANIZATIVA: Habilidad para percibir el impacto o implicación de sus decisiones en la organización, conocer las diferencias propias e identificar las causas de los impactos.

ANALISIS DE PROBLEMAS: Habilidad para identificar problemas; obtener información relevante para solucionarlos; la relación de dichos problemas con los diferentes aspectos e identificar las causas de los mismos.

JUICIO: Habilidad para basarse en una decisión cuando se utiliza la información disponible, poner un precio común, tomar decisiones sobre información suficiente de la medida que no representen riesgos indebidos.

DECISION: Propiedad para tomar decisiones, tomar juicios, tomar acción e implementar la decisión.

OBSERVACIONES:

SOLICITA COTE DE AREA	RECOMIENDA A. H. UNID. OPTVA	VA. DE R. H. SUPERIOR	AUTORIZA RESP. UNID. OPTVA
PUESTO: TITULAR	PUESTO: TITULAR	PUESTO: TITULAR	PUESTO: TITULAR

DESCRIPCION DEL PUESTO (NO SINDICALIZADOS)					
DIRECCION FUNCIONAL				TITULO DEL PUESTO	CLAVE
RAZON SOCIAL				TITULO PROPUESTO	
UNIDAD OPERATIVA				PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	
AREA	DEPARTAMENTO			SECCION	
ANALISTA		FECHA DE INSCRIPCION	FECHA DE REVISION 1	FECHA DE REVISION 2	

VISA
DIVISION REFRESCOS

(Fig. No. 10)

MISION DEL PUESTO. ENUNCIE LA RAZON DE SER DEL PUESTO.

CONTENIDO DEL PUESTO. ENUNCIE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES PERIODICAS Y/O ESPECIFICAS QUE SE DESEMPEÑAN EN EL PUESTO. SE RECOMIENDA QUE SIGA LAS ETAPAS TÍPICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA DESCRIBIR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES, SIENDO LAS SIGUIENTES:

- PLANEACION (PROGRAMAR, DIAGNOSTICAR, PLANEAR, ETC.)
- ORGANIZACION (ESTABLECER, DETERMINAR, ORGANIZAR, ASIGNAR, ETC.)
- EJECUCION (ANALIZAR, ELABORAR, EJECUTAR, INFORMAR, ETC.)
- CONTROL Y EVALUACION (JUZGAR, RECHAZAR, EVALUAR, COMPARAR, VERIFICAR, SUPERVISAR, ETC.)

AL TERMINAR NUMERE LAS FUNCIONES EN ORDEN DE IMPORTANCIA.

FUNCION Y/O ACTIVIDAD

DR 112.

FUNCIÓN Y/O ACTIVIDAD (CONTINUACIÓN ...)

SUPERVISIÓN PARA ANOTAR		N.º PUESTOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE Y SU NUMERO DE OCUPANTES		N.º TOTAL DE PERSONAS BAJO SU MANDO	
TITULO DEL PUESTO:		No. DE OCUP.	TITULO DEL PUESTO		No. DE OCUP.

RELACIONES PARA ANOTAR QUIENES EL OCUPANTE DEL PUESTO REQUIERE INTERACTUAR Y CON QUE OBJETO.		
I N T E R N A S	OBJETO O DEPARTAMENTO / EMPRESA:	CON EL OBJETO DE:
E X T E R N A S	ORGANISMOS Y/O EMPRESA:	CON EL OBJETO DE:

ESPECIFICACION DEL PUESTO						
PREPARACION ACADÉMICA:		MENCIONE EL GRADO (SECUNDARIA, TÉCNICO, PROFESIONAL, MAESTRIA, ETC.) Y EN SU CASO EL AREA DE ESPECIALIDAD QUE SE REQUIERE COMO MÍNIMO.				
EXPERIENCIA DE TRABAJO: MENCIONE EL MÍNIMO INDISPENSABLE EN EL PUESTO DEL AREA A SU OCUPANTE.						
AREA	FUNCION O ACTIVIDAD	DÍA, MESES	AREA FUNCION O ACTIVIDAD N.º DE MESES			
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: ENUNCIE LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS QUE ES INDISPENSABLE DOMINAR PARA DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO.						
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		EDAD	DISE. A VIAJES	DÍAS AL MES	RESIDENCIA EN	OTRAS:
SEXO:	ESTADO CIVIL	DE: A:				

HABILIDADES SELECTIVAS PERMANENTES EN EL PUESTO PARA:

LAS HABILIDADES QUE SE PREGUNTAN A CONTINUACION SON LAS CONSIDERADAS POR LOS INDIVIDUOS MÁS Y EL OPTIMO DESMPLEADO DE LA UNIDAD DEL PUESTO DEPARTAMENTAL Y SUPERIORES SELECTIVAS PARA EMPLERAR EN LA UNIDAD OPERATIVA (Ver Hoja No. 1)

PERSONAL	HABILIDADES INTERPERSONALES	TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> * COMUNICACIÓN: Capacidad de transmitir ideas y sentimientos por escrito para entender y plantear y plantear sus ideas <input type="checkbox"/> * INICIATIVA: Abilidad de buscar y organizar a la solución de problemas, ideas e ideas activamente en ellas. <input type="checkbox"/> * SENSIBILIDAD: Capacidad de responder a las ideas de otros y de otras personas y de quienes le sirven. Capacidad de evaluar el impacto de sus ideas en los otros. <input type="checkbox"/> * LÍDERA: Capacidad para persuadir con argumentos lógicos a otros y hacerlos seguir en la realización de una tarea, capacidad para motivar a otros. <input type="checkbox"/> * FLUENTIA: Capacidad para aceptar nuevas ideas y abilidad para modificar su comportamiento para aceptar nuevas ideas. <input type="checkbox"/> * TENACIDAD: Tendencia a insistir en la solución de un problema, perseverancia para cumplir con sus deberes o obligaciones. <input type="checkbox"/> * COOPERACIÓN: Abilidad para establecer y mantener buenas relaciones con compañeros y personas con las que se trabaja, disposición para colaborar y brindar colaboración a su jefe. 	<p>NOTA * Habilidades esenciales para el personal de Jefe de Departamento y Superiores como de Empleados Generales Auxiliares.</p> <p>** Habilidades para puestos de Jefe de Departamento y Superiores, solamente.</p> <p>*** Habilidades para puestos de Empleados Generales y Auxiliares, solamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> * PERSEVERANCIA: Capacidad para continuar buscando la solución de los problemas sin que se desanimen o se cansen. <input type="checkbox"/> ** ANÁLISIS DE PROBLEMAS: Abilidad para analizar problemas, las causas que los causan y la información necesaria para su solución. <input type="checkbox"/> ** JUICIO: Abilidad para seleccionar la mejor solución a partir de toda la información disponible, buena sentido, confianza, tomar decisiones sobre información suficiente de tal modo que no produzcan errores. <input type="checkbox"/> * DECISION: Abilidad para tomar decisiones en todas las circunstancias, tomar acción o abstenerse de actuar. <input type="checkbox"/> *** IMPLEMENTACIÓN: Abilidad para tomar decisiones prácticas y efectivas. Capacidad para pensar lógicamente y sentido común.
		ADMINISTRATIVAS
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> * ORGANIZACIÓN: Capacidad para utilizar eficazmente los recursos humanos, personas, materiales, dinero, etc. y sus métodos. Capacidad para identificar nuevos problemas, actividades y procedimientos. <input type="checkbox"/> * DELEGACIÓN: Capacidad para utilizar el personal eficientemente (sin subordinados) por delegando tareas a quien debe hacerlas mejor y dando las bases para su ejecución efectiva. <input type="checkbox"/> * CONTROL: Capacidad para supervisar y hacer actividades efectuadas de acuerdo a lo planeado corrigiendo las desviaciones o fallas de éstas. <input type="checkbox"/> * PLANEACIÓN: Capacidad para establecer actividades que lleven a la consecución de sus metas y asegurar el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto. <input type="checkbox"/> * ORGANIZACIÓN DE TIEMPO: Capacidad para realizar su trabajo de manera ordenada y utilizar correctamente los recursos a su disposición además de hacer una utilización efectiva del tiempo.
<p>OBSERVACIONES:</p>		

<p>SOLICITANTE DE AREA PUESTO: TITULAR:</p>	<p>RECOMIENDA A LA UNID. OPERATIVA PUESTO: TITULAR:</p>	<p>VO. BO. DE JE. SUPERIOR PUESTO: TITULAR:</p>	<p>AUTORIZA RESP. UNID. OPERATIVA PUESTO: TITULAR:</p>
---	---	---	--

Existe un formato denominado 'Situación interna de pago y propuesta de revisión de sueldos', el cual sirve para dar efecto al incremento en sueldos del personal que labora para D.B.V.M. S.A.C.V. de la División Refrescos y Aguas Minerales (D.R.A.M.) del grupo VISA (Fig. No. 11), una vez evaluado el desempeño.


El analista parte de la observación directa para asignar el valor a cada puesto; realice una selección previa de datos correspondientes al puesto, se presenta en el departamento señalado y toma nota de las funciones, actividades y operaciones que el titular del puesto lleva a cabo. Posteriormente entrevista al empleado, quien a su vez, relata al analista todo lo que hace, de manera que el analista pueda comparar lo que le declaró el ocupante del puesto contra un listado de situación elaborado previamente.

El analista podrá solicitarle al empleado, registre por escrito sus actividades realizadas en una semana, lo cual le va a servir para determinar el desempeño real contra lo que se debería hacer, lo que observó de manera directa y en la entrevista.

A continuación mostraremos algunos formatos que auxilian al analista en el sistema de administración del desempeño (Figs. No. 12, 13 y 14).

2) La identificación del puesto; deberá contener el nombre del puesto a que hace referencia, el nombre del departamento a que pertenece, la ubicación del mismo, áreas o sección, nombre y puesto del jefe inmediato, al nombre del titular y la técnica de análisis del puesto.

Este documento habrá de indicar de manera breve pero específica, los objetivos generales del puesto, haciendo mención, del qué, cómo, cuándo, y el porqué.

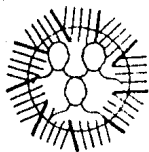
SITUACION INTERNA DE PAGO Y PROPUESTA DE REVISION DE SUELDOS													
UNIDAD		RAZON SOCIAL		FECHA ELABORACION		FECHA EFECTIVA							
UNIDAD OPERATIVA		AREA		FECHA ULTIMA REV. FUENTE		INDIA							
						DE							
NUMERO REGISTRO	NOMBRE DEL TRABAJADOR/TITULO DEL PUESTO	SITUACION ACTUAL						PUNTO CONTROL TABULADOR NUEVO	POE NUEVA	SITUACION PROPUESTA			
		VAL.	SUELDO	ULTIMA MODIF.			E.D.			SUELDO	%	PDI	
				E.D.	%	POE							
OBSERVACIONES:													
FIRMA JEFE UNIDAD OPERATIVA		SOLICITA: CTE. GENERAL UNIDAD OPVA.		VISTO BUENO: CTE. A N. GO. NEGOCIO		AUTORIZA DIR. GPU NEGOCIO							
FIRMA:													

(11)

60



SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO



(Fig. No. 12)

NOMBRE		CÓDIGO POSTAL	
PUESTO		DIR. CEN. FUNCIONA.	
RAZÓN SOCIAL		UNIDAD OPERATIVA	
AREA	DEPTO.	PERIODO DEL A.	FECHA LAB.

FAVOR DE LLENARSE CON LETRA DE MOLDE

V. EVALUACION DE HABILIDADES

INSTRUCCIONES	DESCRIPCION DE HABILIDADES	CRIT	EVALUACION					
			D	A	S	E	I	
En esta parte de la evaluación encontrará las instrucciones que influyen en el desempeño de sus superiores.	14 Habilidades en puestos							
1. Considere el puesto que ocupa el evaluado en la forma CRIT, las 14 habilidades que usted considera indispensables para desempeñar una persona para desempeñar en dicho puesto. Es necesario consignación del puesto.	1. COMUNICACION: Facultad y efectividad de expresión oral en situaciones adversas o de grupo. Habilidad para expresar ante un auditorio una idea o proyecto con confianza, entusiasmo y claridad. Capacidad para expresar ideas gramaticalmente correctas por escrito.							
2. Evalúe cada una de las 14 Habilidades mostradas por el ocupante durante el período que se evaluó en la evaluación que proporcionó. Señale su evaluación que corresponde a cada una de las columnas.	2. INICIATIVA: Iniciar proyectos o eventos y participar activamente en ellos, para resolver problemas. Tomar acción más allá de lo que le demanda la responsabilidad de su puesto.							
D-Deficiente. No cumple con el nivel deseado requerido por el puesto.	3. SENSIBILIDAD: Habilidad para percibir y responder a las necesidades de los demás, como consciente de las necesidades e intereses de sus subordinados compañeros y de aquellos que dependen de ellos o a quienes les sirven. Capacidad para percibir el aspecto de su conducta.							
A-Aceptable. Cumple con los requisitos que el puesto demanda.	4. LIDERAZGO/PERSUASION: Habilidad para persuadir con argumentos lógicos a subordinados, compañeros y jefes a colaborar en la realización de una meta. Capacidad para motivar a subordinados y compañeros a actuar.							
S-Sobresaliente. El ocupante supera los requerimientos requeridos por el puesto.	5. FLEXIBILIDAD: Capacidad para modificar su estilo de comportamiento y enfoque para obtener una meta. Habilidad de diferentes argumentos, técnicas de venta o estilos de liderazgo para obtener las metas u objetivos de su área.							
E-Excelente. El ocupante supera los requerimientos requeridos por el puesto.	6. TENACIDAD: Tendencia a insistir en un problema para resolverlo, perseverancia, capacidad para mantenerse insistiendo en la venta de una idea al encontrarse con barreras.							
3. Suma las evaluaciones asignadas a las críticas y registre la distribución correspondiente.	7. PLANEACION: Habilidad para establecer cursos o alternativas de acción, a fin de lograr por el mismo o por otros, para hacer objetivos específicos para enfrentar a problemas determinados.							
4. Suma las evaluaciones asignadas a las críticas (nivel) y registre la distribución correspondiente.	8. ORGANIZACION: Habilidad para establecer una estructura asignación de personal y de recursos a proyectos específicos, establecer prioridades, administrar varios proyectos y prioridades a la vez.							
5. Otorga la evaluación de Habilidad los siguientes criterios: a) Cuando no alcanza el nivel mínimo de aceptable. b) Cuando es aceptable o sobresaliente en 5 o más Habilidades críticas y en la mayoría de las críticas o no, la mayoría son mínimo aceptables. c) Cuando es excelente o sobresaliente en 4 o más Habilidades críticas y la mayoría de las Habilidades restantes, críticas o no, son mínimo aceptables. d) Cuando es excelente en 4 o más Habilidades críticas y la mayoría de las Habilidades restantes, críticas o no, son mínimo sobresalientes.	9. DELEGACION: Habilidad para utilizar personal efectivamente (gran subordinados) no distribuyendo trabajo a otros puede hacerla mejor, dando las guías y lineamientos para que actúen efectivamente.							
	10. CONTROL: Habilidad para establecer procedimientos de medición, seguimiento y supervisión de los proyectos y actividades planeadas, estableciendo clara y específicamente las acciones que se van a llevar a cabo en las fechas precisas y la evaluación de los resultados de las actividades asignadas.							
	11. SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL: Habilidad para percibir el impacto e implicación de sus decisiones en la organización, comprender los diferentes grupos y identificar las causas de los conflictos.							
	12. ANALISIS DE PROBLEMAS: Habilidad para identificar problemas, obtener información relevante para solucionar, las relaciones de otros problemas con los diferentes departamentos o unidades de la organización.							
	13. JUICIO: Habilidad para obtener una decisión acertada al utilizar la información disponible, proveer sentido común, tomar decisiones sobre información suficiente de tal modo que no requiera los recursos innecesarios.							
	14. DECISION: Propiedad que toma decisiones, emitir juicios, tomar acciones expresas (afirmar).							
	TOTALES	CRITICAS						
	EVALUACION DE HABILIDADES	NO CRITICAS						
			D	A	S	E	I	

VI. EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL Y DE CARRERA											
ENTENDIENDO COMO STATUS PROMOCIONAL LA SITUACION ACTUAL DEL INDIVIDUO RESPECTO A SU CARRERA DENTRO DE LA ORGANIZACION, CONSIDERE LAS EVALUACIONES DE RESULTADOS Y DE HABILIDADES OBTENIDAS EN ESTE PERIODO E INDIQUE SI LA PERSONA EVALUADA											
TIENE POTENCIAL PARA ASUMIR MAYORES NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y PUEDE SER PROMOVIDA. (mencione los posibles puestos en el cuadro a la derecha). <input type="checkbox"/> A Inmediatamente <input type="checkbox"/> B Después de _____ meses, explique motivos:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PUESTOS</th> <th>AREAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	PUESTOS	AREAS								
	PUESTOS	AREAS									
<input type="checkbox"/> C NO TIENE POTENCIAL PARA ASUMIR MAYORES NIVELES DE RESPONSABILIDAD, PERO ES RECOMENDABLE MANTENERLO EN LA EMPRESA. <input type="checkbox"/> En el mismo puesto <input type="checkbox"/> Efectuar una transferencia (mencione posibles puestos en el cuadro a la derecha) <input type="checkbox"/> Efectuar una promoción (mencione posibles puestos en el cuadro a la derecha)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PUESTOS</th> <th>AREAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	PUESTOS	AREAS								
	PUESTOS	AREAS									
<input type="checkbox"/> D NO ES RECOMENDABLE MANTENERLO EN LA EMPRESA. EXPLIQUE MOTIVOS Y CUANDO ESTIMA QUE LLEVARA A CABO LA DECISION:	(EN CASO DE CUALQUIER CASO CONSULTE EL CATALOGO DE PUESTOS) <table border="1"> <thead> <tr> <th>EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL	A	B	C	D					
EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL	A	B	C	D							

VII. EVALUACION INTEGRAL																																	
PARA EFECTUAR LAS SELECCIONES DE ADMINISTRACION PARA LAS CARRERAS, OBTENGA UNA	TRAZAR ADECUADAMENTE LOS REQUISITOS HUMANOS DE ESTE NIVEL Y DE TOMAR CON JUSTICIA LAS DECISIONES QUE IMPACTAN EN SUS VALUACION INTEGRAL DEL DESEMPEÑO SIN BUSCAR UNA RELACION MATEMATICA, SOROTIANDO SU DECISION EN																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">EVALUACION FINAL DE RESULTADOS</th> <th rowspan="2">EVALUACION DE HABILIDADES</th> <th rowspan="2">EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL</th> <th colspan="4">EVALUACION</th> </tr> <tr> <th>D</th> <th>A</th> <th>S</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	EVALUACION FINAL DE RESULTADOS	EVALUACION DE HABILIDADES	EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL	EVALUACION				D	A	S	E																						OBSERVACIONES SOBRE LA EVALUACION INTEGRAL
EVALUACION FINAL DE RESULTADOS				EVALUACION DE HABILIDADES	EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL	EVALUACION																											
	D	A	S			E																											
EVALUACION INTEGRAL (Puntaje obtenido dividido por el número de evaluaciones aceptables y sobresalientes, pero no la puntaje)	(mantenerse dentro de 4.0 a 5.0 en la escala de 1 a 5, solo cuando existan razones de peso para la justificación)																																

OBSERVACIONES:

FIRMA JEFE INMEDIATO
PUESTO:
TITULAR

FIRMA JEFE 2o. NIVEL (MINIMO GERENTE)
PUESTO:
TITULAR

EVALUACION DEL DESEMPEÑO EMPLEADOS GENERALES Y AUXILIARES

FAVOR DE LLENARSE
CON LETRA DE IMPRIMA

NOMBRE	PUESTO		No. REGISTRO	
DIRECCION FUNCIONAL	RAZON SOCIAL		UNIDAD OPERATIVA	
CARRERA	DEPARTAMENTO	PERIODO DE:	A:	FECHA ELABORACION

VISA

DIVISION REFRESCOS

(Fig. No. 13)

1. EVALUACION DE LOGROS Y ACTIVIDADES

INSTRUCCIONES:

1. Descripción. Describa brevemente los logros principales y/o actividades importantes del puesto que ocupa.
2. Ponderación. Asigne un valor porcentual a cada uno de los logros o actividades, según la importancia relativa que guarda entre sí.
3. Evaluación. Evalúe cada uno de los logros o actividades, según fuese caso, desemejando, marcando el espacio que correspondiera de acuerdo a los siguientes criterios:

- D. Deficiente. No cumple con el mínimo indispensable requerido por el puesto.
- A. Aceptable. Cumple con los requerimientos que el puesto demanda.
- S. Sobresaliente. El ocupante supera los requerimientos demandados por el puesto.
- E. Excelente. El ocupante supera excepcionalmente los requerimientos demandados por el puesto.

4. Puntos. Multiplique la ponderación asignada a cada logro o actividad por la calificación obtenida; sume la tabla de evaluación que se proporciona y anote el resultado en la columna Puntos.
- | | |
|-------------------|---------------------|
| EVALUACION | CALIFICACION |
| DEFICIENTE | 1.00 |
| ACEPTABLE | 0.75 |
| DEFICIENTE | 0.50 |
| DEFICIENTE | 0.25 |

5. En cada logro o actividad y anote el resultado en el espacio Total de Puntos.
 6. Evaluación Final de Logros y Actividades. Marque en el espacio correspondiente la evaluación final obtenida, utilizando la siguiente tabla de equivalencias.
- | | |
|------------------------|-------------------------|
| TOTAL DE PUNTOS | EVALUACION FINAL |
| Menor de 25 | D |
| Entre 25 y 55 | A |
| Entre 55 y 83 | S |
| Entre 84 y 100 | E |

Puntos	DESCRIPCION DE LOGROS Y ACTIVIDADES	Punt.	EVALUACION				Puntos
			D	A	S	E	
100%)							

FIRMA RESPONSABLE DEL PUESTO	FIRMA JEFE INMEDIATO	EVALUACION FINAL DE LOGROS Y ACTIVIDADES	TOTAL DE PUNTOS:
PUESTO: TITULAR:	PUESTO: TITULAR:		D A S E

II. EVALUACION DE HABILIDADES Y ACTITUDES		INDISP.	EVALUACION				
INSTRUCCIONES	DESCRIPCION DE HABILIDADES Y ACTITUDES		E	A	S	L	
<p>En esta parte encontrará once Actividades que influyen en el desarrollo de las habilidades generales y específicas.</p> <p>1. Indispensable. Considere si pues participante y marque en la columna las tres Habilidades o Actitudes, debería tener una persona que ocupa el puesto, si es necesario.</p> <p>2. Evaluación. Evalúe cada una de las Habilidades y Actividades en función de la del puesto y según hayan sido ocupante durante el periodo así el espacio que corresponde, de siguientes criterios:</p> <p>D. Deficiente. No cumple con el mínimo indispensable requerido por el puesto.</p> <p>A. Aceptable. Cumple con los requerimientos de los que el puesto demanda.</p> <p>S. Sobresaliente. El ocupante supera los requerimientos demandados por el puesto.</p> <p>E. Excelente. El ocupante supera los requerimientos demandados por el puesto.</p> <p>3. Totales. Anote la cantidad de Actividades que se obtuvieron en cada columna (D, A, S o E).</p> <p>4. Evaluación de Habilidades y Actitudes. Marque en el espacio correspondiente la evaluación final obtenida utilizando los siguientes criterios:</p> <p>CRITERIOS</p> <p>D Cuando no alcance el nivel mínimo aceptable.</p> <p>A Cuando es aceptable o sobresaliente en 4 o más Habilidades o Actitudes indispensables y en las restantes, la mayoría son mínimo aceptables.</p> <p>S Cuando es excelente o sobresaliente en 3 o más Habilidades o Actitudes indispensables y en las restantes, la mayoría son mínimo aceptables.</p> <p>E Cuando es excelente en 3 o más Habilidades o Actitudes indispensables y la mayoría de las restantes, son mínimo sobresalientes.</p>	<p>bilidades y/o del personal que ocupa el puesto, si es necesario.</p> <p>once Habilidades y Actividades evaluadas por el ocupante, marcando el grado de acuerdo a los siguientes criterios:</p> <p>mínimo indispensable requerido por el puesto.</p> <p>los requerimientos de los que el puesto demanda.</p> <p>exceptional- mente los requerimientos demandados por el puesto.</p> <p>Habilidades y Actitudes. Marque en A, S o E la evaluación final obtenida utilizando los siguientes criterios:</p>	1. COMUNICACIÓN. HABILIDAD PARA HABLAR CORRECTAMENTE Y COMUNICAR SUS IDEAS INFORMES CON CLARIDAD Y CONFIANZA.					
		2. INICIATIVA. ADAPTACION DE IDEAS PARA PARTICIPARSE A LA SOLUCION DE PROBLEMAS E INICIAR ACCIONES O PROYECTOS PARA CORREGIR SITUACIONES FUERA DE LA RUTINA DIARIA.					
		3. SENSIBILIDAD. HABILIDAD PARA ESTABLECER Y MANTENER BUENAS RELACIONES CON COLABORADORES Y PERSONAS RELACIONADAS CON SU TRABAJO Y ESTAR CONSCIENTE DEL IMPACTO DE SU CONDUCTA EN LOS DEMAS.					
		4. COOPERACION. HABILIDAD PARA OBTENER Y BRINDAR COLABORACION A SU JEFE Y COLABORADORES DE TRABAJO.					
		5. FLEXIBILIDAD. DISPOSICION A ACEPTAR NUEVAS IDEAS PARA APLICARLAS EN SU TRABAJO.					
		6. TENACIDAD. HABILIDAD PARA INSISTIR EN LA SOLUCION DE UN PROBLEMA, PERSISTENCIA PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO.					
		7. PLANIFICACION. HABILIDAD PARA ELABORAR AGENDAS O LISTAS DE PUNTO FINES QUE LE SIRVAN DE GUIA EN SU TRABAJO.					
		8. ORGANIZACION/CONTROL. CAPACIDAD PARA REALIZAR SU TRABAJO DE MANERA ORDENADA Y UTILIZAR CORRECTAMENTE LOS RECURSOS A SU DISPOSICION, ADemás DE HACER UNA UTILIZACION EFECTIVA DEL TIEMPO.					
		9. SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL. HABILIDAD PARA PERCIBIR EL IMPACTO E IMPLICACIONES DE SUS ACTIVIDADES EN LA ORGANIZACION.					
		10. JUICIO/CRITERIO. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES PRACTICAS Y EFECTIVAS, FACULTAD PARA PENSAR LÓGICAMENTE Y EMPLEAR SENTIDO COMUN.					
		11. ACTITUD HACIA EL TRABAJO Y SU EMPRESA. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA, ENTUSIASMO Y AMOR A SU TRABAJO, CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y RESERVA A LAS POLITICAS Y SISTEMAS DE LA EMPRESA.					
		TOTALES	INDISP.				
			NO INDISP.				
		EVALUACION DE HABILIDADES Y ACTITUDES					
			E	A	S	E	

III. EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL Y DE CARRERA			
ENTENDIENDO COMO STATUS PROMOCIONAL LA SITUACION ACTUAL DEL INDIVIDUO RESPECTO A SU CARRERA DENTRO DE LA ORGANIZACION, CONSIDERE LAS EVALUACIONES DE RESULTADOS Y DE HABILIDADES OBTENIDAS EN ESTE PERIODO, E INDIQUE SI LA PERSONA EVALUADA			
TIENE POTENCIAL PARA ASUMIR MAYORES NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y PUEDE SER PROMOVIDO (mencione los posibles puestos en el cuadro a la derecha).		PUESTOS	AREAS
<input type="checkbox"/> A Inmediatamente. <input type="checkbox"/> B Despues de _____ meses, explique motivos.			
<input type="checkbox"/> C NO TIENE POTENCIAL PARA ASUMIR MAYORES NIVELES DE RESPONSABILIDAD, PERO ES RECOMENDABLE PARA MANTENERLO EN LA EMPRESA.		PUESTOS	AREAS
<input type="checkbox"/> En el mismo puesto. <input type="checkbox"/> Efectuar una transferencia (mencione posibles puestos en el cuadro a la derecha). <input type="checkbox"/> Efectuar una democion (mencione posibles puestos en el cuadro a la derecha).			
<input type="checkbox"/> D NO ES RECOMENDABLE MANTENERLO EN LA EMPRESA. EXPLIQUE MOTIVOS Y CUANDO ESTIMA SE LLEVARA A CABO LA DECISION.			
		(EN CASO NUESTRO CONSULTE EL CATALOGO DE PUESTOS)	
		EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL	A B C D

IV. EVALUACION INTEGRAL					
PARA EFECTOS DE ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS HUMANOS DE ESTE NIVEL Y DE TOMAR CON JUSTICIA LAS DECISIONES QUE IMPACTAN EN SUS CARRERAS, OBTENGA UNA EVALUACION INTEGRAL DEL DESEMPEÑO, SIN BUSCAR UNA RELACION MATEMATICA, SINO TANTO EN SU DECISION EN					
	EVALUACION				CONSERVAREMOS SOBRE LA EVALUACION INTEGRAL
I. EVALUACION FINAL DE LOGROS Y ACTIVIDADES	D	A	F	E	
II. EVALUACION DE HABILIDADES Y ACTITUDES	D	A	F	E	
III. EVALUACION DE STATUS PROMOCIONAL	D	C	F	E	
IV. EVALUACION INTEGRAL (promedio de las calificaciones I, II y III)	D	A	F	E	

OBSERVACIONES:

FIRMA JEFE INMEDIATO

PUESTO:
TITULAR:

FIRMA JEFE SUB. NIVEL (mínimo Gerente)

PUESTO:
TITULAR:

FIJACION DE OBJETIVOS Y EVALUACION FINAL DE RESULTADOS

NOMBRE		PUESTO		NUM. REGISTRO	
GRUPO		RAZON SOCIAL		PTA/DIST/OFRNA.	
AREA		DEPTO.		PERIODO DE: A:	
FECHA ELABORACION					

(Fig. No. 14)

I. FIJACION DE OBJETIVOS				II. EVALUACION DE RESULTADOS			
FIRMA	DESCRIPCION DE OBJETIVOS	POND.	NIVELES DE LOGRO			RESULTADOS	PUNTO
			ACEPTABLE	SOBRESALIENTE	EXCELENTE		
		100%					

FIRMA RESPONSABLE DEL PUESTO

FIRMA JEFE INMEDIATO

FIRMA JEFE 2do. NIVEL (MINIMO GERENTE)

TOTAL DE PUNTOS 97

PUESTO:
TITULAR:

PUESTO:
TITULAR:

EVALUACION
FINAL DE
RESULTADOS

OBJETIVOS

RESULTADOS

OBJETIVOS

RESULTADOS

OBJETIVOS

RESULTADOS

Nombre
98

IIA - DESCRIPCIÓN FINAL DE RESULTADOS

[Empty space for description of final results]

INSTRUCCIONES

FIJACION DE OBJETIVOS Y PLAN DE TRABAJO

1. Descripción de Objetivos: Describa clara y brevemente los objetivos para el periodo que inicia, utilizando el espacio correspondiente, recuerde que todo objetivo debe ser medible.
2. Plan de Trabajo: Elabore el plan de trabajo, estableciendo las actividades, así como las fechas de inicio y terminación estimadas.
3. Ponderación: Asigne una ponderación a cada objetivo de acuerdo a su importancia relativa.
4. Niveles de Logro: Determine los niveles de logro con los que se evaluarán los resultados, y anótelos en las columnas correspondientes, considerando lo siguiente:
 ACEPTABLE - Son los resultados esperados por la organización para esa función, los cuales implican normalmente una mejora de la situación actual.
 SOBRESALIENTE - Son los resultados esperados que implican una mejora a lo aceptable por la organización.
 EXCELENTE - Son los resultados esperados que implican una mejora sustancial a lo aceptable por la organización.
5. Entrevista: Acuda a una entrevista con su jefe inmediato, para revisar y aprobar sus planes.

REVISIÓN SEMESTRAL DE AVANCE.

Utilice el espacio correspondiente en el reverso del formato "Plan de Trabajo" para describir o comentar el avance o resultados obtenidos durante el primer semestre.

EVALUACION DE RESULTADOS.

1. Resultado: Anote en la columna correspondiente, el resultado obtenido, utilizando el reverso del formato para describir claramente los resultados.
2. Calificación: Asigne a cada resultado la calificación que corresponda según el nivel de logro alcanzado, utilice la siguiente tabla de equivalencias:

NIVEL DE LOGRO	CALIFICACION
EXCELENTE	1.00
SOBRESALIENTE	0.75
ACEPTABLE	0.50
DEFICIENTE	0.00

3. Puntos: Multiplique la ponderación asignada a cada objetivo por la cantidad obtenida y anote el resultado en cada columna Puntos.
4. Total de Puntos: Sume los puntos obtenidos en cada objetivo y anote la suma en el espacio Total de Puntos.
5. Evaluación Final de Resultado: Anote en el espacio correspondiente (D, A, S, o E) la evaluación final obtenida utilizando la siguiente tabla de equivalencias:

TOTAL DE PUNTOS	EVALUACION FINAL
Más de 50	D
Entre 50 y 66	A
Entre 67 y 83	S
Entre 84 y 100	E

OBSERVACIONES:

[Empty space for observations]

FIRMA JEFE INMEDIATO	FIRMA RESPONSABLE DEL PUESTO
FECHA	DESCRIPCION

TITULAR
PUESTO

IV. REVISION SEMESTRAL DE AVANCE

100

CR

Así mismo, en su descripción analítica, deberá contener asentadas las actividades desarrolladas, la periodicidad e importancia de cada una de ellas. La responsabilidad y confidencialidad de la información a que tiene acceso para el manejo de sus funciones y actividades, el ambiente laboral, etc.

Por su especialización, contendrá los requisitos y datos personales del ocupante del puesto, tales como: nombre completo, edad, sexo, experiencia laboral, preparación académica, etc.

Una vez que el analista tiene la descripción del puesto y la especialización del mismo, procederá a la evaluación del desempeño con base en la información obtenida.

8) VALUACION DE PUESTOS.

El análisis comprende la evaluación de los objetivos alcanzados, la iniciativa, responsabilidad, carácter de importancia y superación personal (desarrollo) de parte del empleado titular del puesto.

Esta última labor de evaluación, la realiza el jefe inmediato de cada empleado, asignando un valor porcentual, ponderando cada uno de los objetivos logrados mediante el esfuerzo de sus actividades, en orden de importancia.

En Distribuidora de Bebidas Valle de México, S.A. de C.V., son consideradas un total de 11 habilidades básicas en el desarrollo del puesto; teniendo 6 de estas carácter indispensable, --ponderándolas con un valor mayor, y las 5 sobrantes de carácter adicional, que reflejen el deseo de superación y capacidad de desarrollo del ocupante del puesto.

Consideramos de importancia conocer la opinión del Lic. ---- Agustín Reyes Ponce, sobre el término 'Valuación de Puestos',

por estimarla como una valiosa aportación para su mejor comprensión: "La valuación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal".⁴

Cabe mencionar que últimamente se ha pretendido señalar, que la valuación de puestos ya no es efectiva, por ser un sistema que evalúa unidades abstractas, que no siempre llegan a alcanzarse tal y como están plasmadas en la descripción de puestos ya que cada individuo tiene sus planes y forma de trabajo; --asimismo, resaltan hoy en día, la importancia del uso de técnicas valiosas de aplicación, tales como: La 'A x O' (Administración por Objetivos), y la 'A x R' (Administración por Resultados).

Esta apreciación es muy discutible, debido a su alcance en cuanto a la fijación del valor de un determinado puesto, así como para medir la efectiva y óptima realización de cada individuo dentro de cada puesto, ya que son sistemas distintos y por lo tanto sus métodos no son aplicables en la misma medida.

Una combinación de ambas técnicas sería más adecuada, debido a que resultan complementarias la una de la otra.

Para comprender mejor lo anteriormente externado, aclararemos que ambas técnicas nos ayudan a medir los resultados obtenidos por un individuo con relación en su puesto; pero por ejemplo, la 'A x O' no puede determinar el valor de un puesto o de una labor realizada; para lo que sí es muy útil la 'A x R' es para complementar la calificación de méritos; por lo tanto, la valuación de puestos, carece de obsolescencia, y creemos --que sí satisface mediante sus diversas técnicas, el poder determinar el valor de un puesto.

⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal (segunda parte) -- Sueldos y Salarios. Editorial Limusa, 15a. reimpresión, México 1985 Pág. 40.

A continuación presentamos una clasificación de los sistemas de valuación:

- | | | |
|-----------------------------|---|---|
| SISTEMAS
DE
VALUACION | } | 1) Método de gradación previa o de clasificación. |
| | | 2) Método de alineación o valuación por series. |
| | | 3) Método de valuación por puntos. |
| | | 4) Método de comparación por factores. |
| | | 5) Método de guías. |

1) Método de gradación previa o de clasificación.- Este método, clasifica los puntos en niveles, grados o clases de trabajo establecidos previamente, tomando en cuenta todas las características de las labores realizadas, determinando grados de trabajo dentro de la empresa, clasificando los puestos por niveles.

2) Método de alineamiento o valuación por series.- Consiste en agrupar los puestos de la empresa, promediándolos por series de orden por cada uno de los miembros del comité de valuación, a quien corresponda cada uno de los puestos básicos; este método, al hablar de la integración de un comité valuador, dá margen a la asimilación de diferentes criterios y puntos de vista, los cuales van a servir para corregir o eliminar posibles errores, además de permitir la intervención por parte de los ocupantes de los puestos por valorar.

Lo que se pretende con el presente método, es contar con la opinión de diferentes valuadores acerca del orden de los puestos a fin de determinar valores promedio, lo más reales y justos a cada puesto.

Es recomendable la combinación de ambos métodos en las organizaciones de magnitud pequeña, ya que no requiere de técnicas complejas, son sumamente fáciles en su acción y comprensión.

3) Método de valuación por puntos.- Este método "consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que lo forman".⁵

Este método brinda la oportunidad a cambios accidentales, ya que permite su adaptabilidad a particularidades específicas de cada empresa; debido a su facilidad de aplicación, aunque de carácter técnico. Como característica de este método, los puestos pueden ser valuados sin seguir un orden determinado, o bien, de manera independiente entre sí; pero puede sugerirse de acuerdo a las necesidades de la empresa la creación de un 'Comité Valuador', y la determinación de 'Puestos-Tipo' (puestos básicos que el valuador tomará como punto de partida), para facilitar el trazo de la línea de salarios.

A continuación veremos un ejemplo de la ponderación de factores por el método de valuación por puntos: (Cuadro B.)

FACTORES	LIMITES DE PESO	PESO PROMEDIO
1.- Habilidad	de 40% a 64.3%.....	50%
2.- Esfuerzo.....	de 10% a 21.1%.....	15%
3.- Responsabilidad...	de 20% a 27.8%.....	25%
4.- Seguridad en el trabajo.....	de 10% a 20%.....	10%

(Cuadro B.)

Es importante aclarar que no existe una regla específica para determinar el valor o peso de los factores analizados por medio de este método; dicho valor es fijado a juicio o criterio del valuador, razón por la cual es conveniente crear un comité con la finalidad de que la valuación sea más confiable y real, por provenir de la consideración de diversos valuadores.

⁵ Idem. Pág. 57

4) Método de comparación por factores.- Ordena los puestos en función de sus factores de mayor importancia, tales como: responsabilidad, aptitudes, habilidades, etc.; asignando un valor monetario por cada uno de estos factores.

Para este método, al igual que para el de valuación por alineamiento, resulta indispensable la integración de un comité valuador y la determinación de puestos-tipo, a fin de tener un punto de partida para la discusión entre sus miembros. Este método, distribuye el salario entre los factores para determinar hasta que punto corresponde 'X' salario, de acuerdo con el desgaste físico y mental, habilidad, aptitud, responsabilidad, etc., a cada puesto.

Se establece un promedio de salarios por cada factor y una formación de series de orden en función de los mismos, para comparar el orden de los puestos, contra la escala de salarios previamente determinada.

5) Método de guías.- Consiste en los métodos de valuación y la encuesta de salarios, combinados; es decir, este método suele combinar además de la encuesta de salarios, elementos integrales de los 4 métodos anteriormente mencionados para la valoración de puestos, y consiste en establecer grados de salarios con base en una encuesta de salarios; lo cual sirve para comparar los emolumentos que se están pagando en una empresa contra el promedio registrado en la encuesta, sobre puestos semejantes.

Para la valuación de puestos por este método, se emplean critérios subjetivos en la ponderación o asignación del valor de -- los puntos, así como en la distribución del salario entre los factores tratados; esto es, porque se toman en cuenta los sueldos que se están pagando para puestos similares por otras empresas en la zona o región estudiada. El método es de aplicación simple y por tanto no requiere de conocimientos específicos.

cos, puramente técnicos y complejos, aún y cuando se combinen con métodos como el de valuación por puntos o el de comparación de factores, ya que no profundiza tanto en su metodología. Este método, tiene la ventaja de poder abarcar todos los rangos o categorías de los puestos existentes dentro de cualquier organización, y poder valuarlos desde los niveles más bajos, hasta los más altos a nivel ejecutivo.

C) NOMINAS E IMSS.

La nómina es un documento contable y de control, que muestra el registro del monto de las percepciones (sueldos y salarios pagados) y las deducciones correspondientes por diversos conceptos, así como el importe de la cantidad neta pagada al trabajador en un período determinado, (Fig. No. 15).

La nómina puede clasificarse de la siguiente manera:

- Nómina semanal.
- Nómina quincenal.
- Nómina confidencial.

La 'Nómina Semanal' está formada por los salarios pagados a los obreros o trabajadores sindicalizados, que realizan trabajos físicos o manuales durante una semana.

La 'Nómina Quincenal', se forma por los sueldos que se pagan a los empleados de confianza o aquellos que realizan labores de tipo intelectual; comprende ordinariamente un período de 15 días.

La 'Nómina Confidencial', comprende los sueldos retribuidos a los funcionarios de una organización; generalmente, es llevada por el cajero o tesorero de la compañía; V.G.: En el caso de D.B.V.M.S.A.C.V., esta nómina es llevada por personal seleccio

NOMINA SALARIAL

FECHA DEL: _____ AL: _____ SEMANA No° _____

NOMBRE	R. E. C.	AFILIA- CION AL I.M.S.S.	PERCEPCIONES							DEDUCCIONES				NETO A PAGAR	FIRMA DEL TRABAJADOR	
			TIEMPO NORMAL		TIEMPO EXTRA		O T R A S			CUOTA CUOTA		O T R A S				
			Días	DIA RHO	IMR NORAL	CUOTA D/H	IMP	CLAVE	IMP	TOTAL	S.R.	I.M.S.S.	SIN DICAL			CLAVE

ELABORADA POR: _____

REVISADA POR: _____

AUTORIZADA POR: _____

PAGADA POR: _____

nado por la dirección general de la División Refrescos, a cargo del grupo VISA. El pago es efectuado por cheques nominales en las oficinas centrales de D.R.A.M., ubicada en Av. paseo de la Reforma # 404, Desp. 501 y 502, en México, D.F.. Esta nómina esta integrada por 66 personas aproximadamente, con jerarquías de diversos niveles, desde funcionarios, directores, y gerentes del grupo.

Las nóminas semanal y quincenal, son llevadas por el departamento de nóminas e I.M.S.S. de cada una de las unidades operativas (plantas y distribuidoras), bajo la supervisión y asesoría de la Gerencia de Nóminas e I.M.S.S. Corporativo (Staff).

Es necesario llevar un control de asistencia (listados o tarjetas) que concentre los datos concernientes a la puntualidad de los trabajadores (faltas, permisos, etc.), con la finalidad de aplicar correctamente las deducciones correspondientes a las percepciones de cada persona.

La nómina semanal en D.B.V.M.S.A.C.V., fluctúa entre los 2,500 y 2,700 trabajadores sindicalizados, divididos de la manera siguiente:

- Clase 1: Obrero del interior (obreros de producción, de --- planta).
- Clase 2: Vendedores (de planta).
- Clase 3: Eventual del interior (obreros de producción, temporales y eventuales).
- Clase 4: Ayudantes de vendedor (de planta).
- Clase 5: Ayudantes de venta y reapro (eventuales).

En cuanto a su distribución, el personal sindicalizado ha sido asignado a los diferentes departamentos de manera genérica y aproximadamente como a continuación lo describimos:

246 Trabajadores de clase 1, laboran en los departamentos de producción, tráfico, intendencia, almacenes y bodegas.

450 Trabajadores de clase 2, laboran para el departamento de ventas.

102 Trabajadores de clase 3, en los departamentos de producción, intendencia, almacenes y bodegas.

644 Trabajadores, totalmente en apoyo al departamento de ventas (clase 4).

1,058 Trabajadores de clase 5, apoyan de acuerdo a las necesidades de la empresa, en los departamentos de ventas, publicidad y eventos especiales.

Para una mejor comprensión, tomaremos como ejemplo el 'Sistema de Nóminas Cuauhtémoc' (llevado inicialmente por la cervecería del mismo nombre, propiedad también del grupo Monterrey), que es aplicado en la empresa a partir de la administración del grupo VISA de Monterrey, que aplica los conceptos de nómina más usuales en el manejo y cálculo de la nómina semanal y quincenal, así como su clave de interpretación, tanto de los conceptos de percepciones (Fig. No. 16) como de los conceptos de descuentos (Fig. No. 17), para facilitar su manejo.

En el formato de nómina de la Fig. No. 15, podemos apreciar, - que existen dos partes, una para las percepciones, y otra de las deducciones; partes que por lo general contemplan en su integración: (Ver CUADRO C).

.....

DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS VALLE DE MEXICO. S.A. DE C.V.
RELACION DE CONCEPTOS DE PERCEPCIONES DEL SISTEMA CUAUHTEMOC

(Fig. No. 16)

1005	ORDINARIO	01	TIEMPO NORMAL
1010	SALARIO GARANTIA	25	SALARIO GARANTIA
1015	OBLIGACION CONTRACTUAL	06	OBLIGACION CONTRACTUAL
1016	OBLIGACION CONTRACTUAL COMISIONES		
1020	COMISIONES	02	COMISIONES
1025	COMISIONES OTRAS VENTAS	24	COMISIONES VTAS. REFRIGERADORES
1030	CAUSAS EMPRESA		
1035	DEF. 1er GRADO	10	DEFUNCION 1er GRADO
1040	FLETERO		
1042	FLETERO ADICIONAL		
1060	PAGO AUX. NO OTORGADOS	22	SERVICIOS ESPECIALES
1105	TIEMPO EXTRAORDINARIO DOBLE	20	TIEMPO EXTRAORDINARIO
1110	TIEMPO EXTRAORDINARIO FIJO DOBLE	20	TIEMPO EXTRAORDINARIO
1115	TIEMPO EXTRAORDINARIO TRIPLE	20	TIEMPO EXTRAORDINARIO
1125	DIA DESCANSO O FESTIVO		
1150	PRIMA DOMINICAL	19	PRIMA DOMINICAL
1200	PREVISION SOCIAL	14	PREVISION SOCIAL
1205	INGRESO RIESGO TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL	04	RIESGO DE TRABAJO
1207	INGRESO ACC. TRAYECTO INSS	15	SUBSIDIO ACCIDENTE TRABAJO
1210	VACACIONES	26	VACACIONES DIAS
1215	VACACIONES TRABAJADAS	26	VACACIONES DIAS
1250	INGRESO ENFERMEDAD GENERAL 60%	13	ENFERMEDAD GENERAL Y MATERNIDAD
1255	PERMISO CON GOCE DE SUELDO		
1257	PERMISO ECONOMICO		
1260	DESCUENTO POR FALTAS		
1275	FALTAS VENDEDORES (SOLO MANEJA DIAS)		
1410	AGUINALDO	30	GRATIFICACION ANUAL
1415	PRIMA POR VACACIONES	27	VACACIONES PRIMA
1420	REPARTO DE UTILIDADES	28	REPARTO UTILIDADES DIAS
		29	REPARTO UTILIDADES INGRESOS
1425	PAGO ANUAL	07	PAGO ANUAL
1450	GRATIFICACION FIN DE AÑO	30	GRATIFICACION ANUAL
1460	AYUDA ENFERMOS	09	COMPLEMENTO SUBSIDIO
1462	AYUDA GASTOS FUNERARIOS		
1470	SUBS. ENFERMEDAD GENERAL 100%	11	ENFERMEDAD GRAL. Y MATERNIDAD SUBS.
1472	SUBSIDIO RIESGO TRABAJO	15	SUBSIDIO ACCIDENTE TRABAJO
1475	SUBSIDIO ENFERMEDAD GENERAL 40%	11	ENFERMEDAD GENERAL Y MATERNIDAD SUBS.

1477 SUBSIDIO ACC. TRAYECTO IMSS
1505 PERCEPCION EXTRAORDINARIA
1515 BECAS EMP. Y OBR.
1517 UTILES ESCOLARES
1519 CURSOS CAPACITACION
1530 INDEMNIZ. POR CORTE RUTA
1535 INDEMNIZ. POST-MIX
1537 FLJA POST-MIX
1610 DEVOLUCION DE IMPUESTOS
1630 DEVOLUCION CUOTA IMSS
1640 DEVOLUCION VARIAS
1660 DEV. EFVO. SEMANAL
1665 DEV. ENV. SEMANAL
1670 DEV. ACC. TRANSITO
1675 DEV. ANT. SUELDO
1680 DEV. IMPTO. AGUINALDO
1685 DEV. SOBREGIROS
1690 DEV. SEGURO DE VIDA
1695 DEV. CHQS. DOCTOS. DEVUELTOS
1700 DEV. PRESTAMOS EMPRESAS
1719 DEV. CASAS COMERCIALES
1725 DEV. SEGURO AUTO
1727 DEV. INFONAVIT
1729 DEV. MNTD. INFONAVIT
1730 DEV. ADEUTOS EMPRESA
1737 DEV. ASALTOS PUTES. APLICAR
1739 DEV. PRESTAMOS FONACOT
1900 ENTREGA CAJA DE AHORROS
1902 PAGO FONDO DE AHORRO EMPLEADO
1903 PAGO FONDO DE AHORRO EMPRESA
1905 INTERESES CAJA AHORRO
1907 INTERESES FONDO DE AHORRO
1912 DEVOLUCION FONDO DE AHORRO EMPLEADO
1913 DEVOLUCION FONDO DE AHORRO EMPRESA
1999 DIA FESTIVO ENTRE SEMANA

04 RIESCO DE TRABAJO
08 BECAS
21 UTILES ESCOLARES
17 CURSOS CAPACITACION
16 INDEMNIZACION POR CORTE DE RUTA
16 INDEMNIZACION POR CORTE DE RUTA
16 INDEMNIZACION POR CORTE DE RUTA

DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS VALLE DE MEXICO, DE C. V.
 RELACION DE CONCEPTOS DE DESCUENTOS DEL SISTEMA CUANTITATIVO

(Fig. No. 17)

2005	IMPUESTO S/PRODUC. TRABAJO	69	I.S.P.T.
2015	IMPUESTO AGUINALDO Y GRATIFICACION FIN DE AÑO		
2020	IMPUESTO REPTO. UTILIDADES		
2030	SEGURO SOCIAL (IMSS)	72	CUOTA IMSS
2050	DESCTO. FLETERO		
2051	DESCTO. FLETERO ADICIONAL		
2052	DESCTO. TPO. EXT. FIJO DOBLE		
2056	DESCTO. DIA DESCANSO O FESTIVO		
2058	DESCTO. VACACIONES TRABAJADAS		
2059	DESCTO. BECAS EMPL. Y OBREROS		
2062	DESCTO. PERMISO COCE DE SUELDO		
2063	DESCTO. PERMISO ECONOMICO		
2064	DESCTO. AGUINALDO		
2066	DESCTO. PAGO ANUAL		
2068	DESCTO. GRATIFI. FIN DE AÑO		
2070	DESCTO. PREVISION SOCIAL		
2072	DESCTO. SUBS ENF. GRAL. 100%		
2074	DESCTO. PERCEPCION EXTRAORDINARIA		
2076	DESCTO. GASTOS FUNERARIOS		
2080	DESCTO. DEF. 1er. GRADO.		
2082	DESCTO. SUBS. RSGO. TRABAJO		
2084	DESCTO. CORTE RUTA		
2086	DESCTO. UTILES ESCOLARES		
2088	DESCTO. PAGO AUX. NO OTORGADOS		
2090	DESCTO. IDEN . POST-NIX		

2092 DESCTO. FLJA POST-MIX
2094 DESCTO. ING. ACC. TRAYECTO IMSS
2096 DESCTO. SUBS ACC. TRAYECTO IMSS
2098 DESCTO. CURSOS CAPACITACION
2110 SINDICATO SANCION
2115 SINDICATO RETIROS
2120 SINDICATO ENFERMOS
2125 SIND. DEF. PRIMER GRADO
2130 SINDICATO DEFUNCION
2135 SINDICATO VARIOS
2137 SINDICATO SEGURO DE VIDA
2230 PRESTAMO CAJA AHORROS
2231 PREST. CAJA AHORRO ENPL.
2235 CASA COMERCIAL 3
2240 INFONAVIT
2250 SEGURO AUTO
2253 CUOTA MANTENIMIENTO INFON.
2255 ACCIDENTE DE TRANSITO
2260 PRESTAMO FONACOT
2265 CASA COMERCIAL 1
2267 CASA COMERCIAL 5
2268 CASA COMERCIAL 6
2269 CASA COMERCIAL 7
2270 CASA COMERCIAL 2
2275 CASA COMERCIAL 4
2285 DESCTO. COMISIONES
2305 AJUSTE IMPUESTO
2306 DEVOLUCION ISPT ANUAL

73 SINDICATO SANCION
83 SINDICATO AYUDA VARIOS RETIROS
84 SINDICATO ENFERMOS
85 SINDICATO DEFUNCION PRIMER GRADO
86 SINDICATO AYUDA VARIOS DEFUNCION

81 PRESTAMO CAJA AHORROS
95 PRESTAMO CAJA AHORROS EMPLEADOS
75 CASAS COMERCIALES
74 CREDITOS INFONAVIT
66 SEGURO AUTOMOVIL.
91 ADMINISTRACION INFONAVIT
60 ACCIDENTE DE TRANSITO
70 FONACOT
75 CASAS COMERCIALES
75 CASAS COMERCIALES
75 CASAS COMERCIALES
75 CASAS COMERCIALES
75 CASAS COMERCIALES
75 CASAS COMERCIALES
02

77 DIF. ISPT. AÑO ANTERIOR

2309 AJUSTE I.S.P.T. ANUAL
2310 AJUSTE CUOTA S. SOCIAL
2315 DESCUOS. VARIOS
2320 DESCUO. PAGO FUERA DE NOMINA
2330 SOBREGIROS
2405 VTA. NOVEDADES CAJA AJORRO
2410 PERDIDA HERRAMIENTAS Y OTROS
2415 ASALTOS PDTES. APLICAR
2500 DESCUO. ORDINARIO
2510 DESCUO. SALARIO GARANTI
2515 DESCUO. OBLIGACION CONTRACTUAL
2516 DESCUO. OBLIGACION CONTRACTUAL COMI.
2520 DESCUO. COMIS. OTRAS VTAS.
2520 DESCUO. COMIS. OTRAS VTAS.
2525 DESCUO. TIP. EXT. DOBLE
2530 DESCUO. TIP. EXT. TRIPLE
2535 DESCUO. PRIMA DOMINGO
2540 DESCUO. INGRESO RIESGO TRABAJO
2545 DESCUO. VACACIONES
2570 DESCUO. INGRESO ENFERMEDAD GRAL. 60%
2575 DESCUO. SUB. ENF. GRAL. 40%
2580 DESCUO. DIA FESTIVO
2585 DESCUO. PRIMA VACACIONES
2590 DESCUO. CAUSAS EMPRESA
2595 CUOTA SINDICAL
2600 PENSIÓN ALTIEMTO
2775 SEGURO VIDA
2785 ADEUDOS A EMPRESA

61 ANTICIPO SUELDOS Y SALARIOS
63 SOBREGIROS
53 VENTA NOVEDADES CAJA AJORRO
77 PERD. HERR. Y OTROS
64 ASALTOS PDTES. APLICAR
01 -
25 -
06 -
82 CUOTA SINDICATO
76 ORDEN JUDICIAL
68 SEGURO VIDA
67 ADEUDOS EMPRESA

2795 EFECTIVO SEMANAL.
2797 ENVASE SEMANAL.
2798 CHQS., DOCTOS. DEVUELTOS
2832 PRESTAMO EMPRESA
2905 AYUDA EDUCACION
2910 FONDO DE AHORRO TRABAJADOR
2911 FONDO DE AHORRO EMPRESA
2995 CAJA AJORROS
2996 AJORRO CRED. CENTAVOS ANUALES

56 EFECTIVO SEMANAL
57 ENVASE SEMANAL.
65 CHEQUES Y DOCUMENTOS DEVUELTOS
62 EMPLEADOS Y OBREROS

80 CAJA DE AJORROS

*En la parte correspondiente a las percepciones:	*En la parte correspondiente a las deducciones:
-Nombre del trabajador. -Registro Federal de Contribuyentes. -No. Afiliación ante el I.M.S.S. -Total de días trabajados y su importe. -Tiempos extras y su importe.	-Descuento por I.S.P.T. -Descuento sobre cuota I.M.S.S. -Descuento sobre cuota sindical. -Descuento sobre prestamos, - FONACOT, INFONAVIT y 1% etc. -Otros descuentos. -Total descuentos.
-Otras percepciones. -Total percepciones.	-Total neto a pagar. -Firma del trabajador.

(Cuadro C.)

Ahora bien, la responsabilidad del departamento de nóminas no termina al elaborarla; en la compañía a que nos referimos, es a la Gerencia de Nóminas e I.M.S.S. Corporativo (Staff) a quien le compete la revisión de la misma, así como vigilar que el importe de la nómina sea cubierto oportunamente y entregado a las diferentes distribuidoras en las fechas establecidas previamente de acuerdo con el calendario de nóminas de la empresa.

Existe un contrato entre la compañía COCA-COLA (Grupo Valle de México) y Servicio Panamericano de Protección, S.A. (SERPA PROSA), para el ensobretado y entrega del valor de la nómina al personal de caja de cada una de las distribuidoras. Para tal efecto, la Gerencia de Nóminas e I.M.S.S. Corporativo (Staff), envía a Banca Serfin (sucursal Tlalpan) mediante cheque certificado, el valor del importe total que cubrirá la nómina semanal o quincenal, del período que corresponda, con 48 hrs. de anticipación tiempo durante el cual, SERPARPOSA, rea--

liza la labor para la cual fue contratada (en la Fig. No. 18 presentamos un recibo de nómina de la compañía.).

Un tema en el que no profundizaremos mucho, pero que juega un rol muy importante, es el de los incentivos; factores que pueden incluso determinar un nivel máximo de productividad para una empresa, o bien, por falta de los mismos, disminuir el rendimiento de los trabajadores.

En D.V.B.M.S.A.C.V., no existen incentivos tan atractivos, que estimulen a los empleados y trabajadores a desempeñar mejor -- sus funciones y actividades, la empresa ha descuidado este factor importantísimo que sin duda coadyuvará a sostener su desarrollo en estos momentos de crisis económica, por la que nuestro país está sufriendo cambios estructurales en su sistema político y social, y que lógicamente han afectado tanto a la industria, como a la sociedad en general. En el caso de personal sindicalizado, podríamos considerar como un 'incentivo', - el concepto de las comisiones pagadas a vendedores y ayudantes por cada caja de producto vendido; así pues, podemos concluir que a mayor número de cajas vendidas, mayor será la comisión - devengada por cada trabajador de las clases: 2,4 y 5.

En el caso de empleados de confianza, existe una prestación -- que se otorgó hasta hace poco (febrero de 1988), la consideramos como un incentivo económico; se trata del P.A.M.F. (Plan de Ayuda Múltiple Familiar), correspondiente a un 20% del sueldo base de cada individuo; esta prestación es pagada por fuera de nómina, y por lo tanto, es deducible de impuestos. Considerando lo anterior, haremos notar que esta prestación solo beneficia a empleados de los más altos niveles, quienes ya de hecho gozan de sueldos elevados a los cuales se les incrementó - un 20% más, no así a los empleados de niveles inferiores, quienes desde hace tiempo están clasificados como 'bajo pagados', y cuyo incremento no es significativo.

Para explicitar de una manera más amplia acerca de los incentivos, indicamos que conceptualmente se trata de prestaciones adicionales al sueldo básico, en función de las piezas producidas, a las unidades vendidas o, con base en el tiempo de trabajo ahorrado; pudiendo ser estos, de carácter económico, psicológico o jerárquico; pero sea cual fuere el tipo de incentivo, su finalidad es contribuir al desarrollo personal del individuo y su familia, pero para la empresa lo más importante, es fomentar en el trabajador, un mayor rendimiento e interés en el desempeño de sus actividades.

Consideramos de interés, dar a conocer la tabla de vacaciones a disfrutar por los obreros y empleados de la empresa, de acuerdo a los años de antigüedad de cada uno de ellos; (Fig. -- No. 19).

Debido a la magnitud del grupo COCA-COLA Valle de México, que continuamente se encuentra creciendo, resultaría imposible llevar el sistema tradicional 'a puño y letra' para la elaboración de la nómina; el sistema implantado de nómina fija, aporta una gran ventaja, ya que una vez dada de alta una persona, con un sueldo o salario 'X', si no se envía movimiento alguno que afecte su percepción o descuento el sistema le paga automáticamente sin necesidad de mover el sueldo cada semana o quincena; para dar de alta, baja o cambio de puesto, departamento, etc., existe un 'Formato Unico de Movimientos' (FUM) - (Fig. No. 20), el cual es enviado al departamento de informática, donde es recibida toda la información fuente (hojas de percepciones, hojas de descuentos, hojas de movimientos a acumuladores al mes y al año por adición o por sustitución, excepciones de tarjeta reloj para registrar: tiempos extras, faltas, vacaciones, etc.; cifras de control para el número de FUMS enviados, parámetros de control para nómina semanal o quincenal, hoja para el proceso de las comisiones de la nómina semanal, etc., para su captura (Ver Figs. de la No. 21 hasta la No. 28).

"DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DEL VALLE DE MEXICO S.A. DE C.V."
 TABLA DE VACACIONES VIGENTES A PARTIR DEL 6-AGOSTO-67 PARA EL
 EL PERSONAL DE PLANTA, OBREROS Y EMPLEADOS.

ANOS DE ANTIGUEDAD	DIAS A DISFRUTAR	DIAS DE PRIMA	TOTAL DE DIAS	(EMPLEADOS) MINIMO A DISFRUTAR
1	8	13	21	7
2	11	13	24	7
3	11	13	24	7
4	14	14	28	7
5	14	14	28	7
6	14	14	28	7
7	18	15	33	8
8	18	15	33	8
9	18	15	33	8
10	18	15	33	8
11	18	15	33	8
12	18	15	33	8
13	18	16	34	8
14	18	16	34	8
15	18	16	34	9
16	18	16	34	9
17	18	16	34	9
18	18	17	35	9
19	18	17	35	9
20	18	17	35	9
21	18	17	35	9
22	18	17	35	9
23	18	17	35	10
24	20	19	39	10
25	20	19	39	10
26	20	19	39	10
27	20	19	39	10
28	20	19	39	10
29	22	21	43	12
30	22	21	43	12
31	22	21	43	12
32	22	21	43	12
33	22	21	43	12
34	24	21	45	14
35	24	21	45	14
36	24	21	45	14
37	24	21	45	14
38	24	21	45	14
39	26	21	47	16
40	26	21	47	16
41	26	21	47	16
42	26	21	47	16
44	28	21	49	16

Personal Eventual 6 Dias a Disfrutar y 7 Dias a Pagar como Prima.

MOVIMIENTOS DE PERSONAL																				
BASICOS																				
NOM. TRABAJADOR		NOMBRE APELLIDO		PRIMER APELLIDO		N.º		CATEGORÍA		LUGAR CLAVE		RANGO/GRADO								
EDD CIVIL		REG. FID. EXAMINANTE		NUM. APLICACION AL LEBE		LUGAR COTIZA		PREPARACION ACADÉMICA		CLAVE		FECH. INICIA								
FECHA INICIA		FECHA INICIA		FECHA INICIA		FECHA INICIA		TIEMPO TRABAJADO		CLASE TRABAJADOR		FECHA INICIA								
DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO								
ORGANIZACIÓN																				
EMPRESA				CLAVE		PLANTA AGENCIA OFICINA				CLAVE		DEPARTAMENTO								
TÍTULO DEL PUESTO				CLAVE		ASIA DE TRABAJO				CLAVE		INICIO AL PUESTO								
DIA MES AÑO				DIA MES AÑO		DIA MES AÑO				DIA MES AÑO		DIA MES AÑO								
PERCEPCIONES																				
SUELDO O SALARIO MENSUAL		CATEG. SALARIO		AUMENTO PROPUESTO		MONTO		SUELDO PROMEDIO INDIVIDUAL		MONTO		FECHA PERÍODO								
DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO								
PERIODO DE LEBE, ATENCIONALES																				
1 TIEMPO EXTRA FIN		2 COMISION FIN		3 PROMEDIO COMISION		4		5		6		7								
MES MIN		MES MIN		MES MIN		MES MIN		MES MIN		MES MIN		MES MIN								
MOVIMIENTOS							OBSERVACIONES													
ALTAS <input type="checkbox"/> INGRESO <input type="checkbox"/> REINGRESO <input type="checkbox"/> SUELDO <input type="checkbox"/> MERITO <input type="checkbox"/> PROMOCION <input type="checkbox"/> AJUSTE <input type="checkbox"/> GENERAL <input type="checkbox"/> PERCEPCION ADICIONAL <input type="checkbox"/> OTROS							CAMBIOS <input type="checkbox"/> DEPARTAMENTO <input type="checkbox"/> PLA. AGENCIA OFICINA <input type="checkbox"/> EMPRESA <input type="checkbox"/> PUESTO <input type="checkbox"/> CAMBIO PUESTO <input type="checkbox"/> VARIOS <input type="checkbox"/> AJUSTE <input type="checkbox"/> CONCESION <input type="checkbox"/> CORRECCION							SEPARACIONES <input type="checkbox"/> VOLUNTARIA <input type="checkbox"/> MULTOCONSENTIMIENTO <input type="checkbox"/> TEMP. TRAB. TEMPORAL <input type="checkbox"/> INC. FISICA O FALL <input type="checkbox"/> DISM. DE TRABAJO <input type="checkbox"/> RESCISION <input type="checkbox"/> PERMISO SIN SUELDO <input type="checkbox"/> PERMISO CON SUELDO						
FECHA INICIA							FECHA ELABORACION													
DIA MES AÑO							DIA MES AÑO													
FIRMAS AUTORIZACION																				
TRABAJADOR		JEFE DEPARTAMENTO		SUPERVISOR		JEFE PLANTA		JEFE AREA		JEFE INDUSTRIALES		AUTORIZACION								
DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO								

(Fig. No. 20)

ORIGINAL

0763

131

CLAVES

Consultar Manual de Administración de Nóminas, Tablas de:

Unidades (PTA/AG/OFNA)

Acumuladores

FORMULO

Tel. _____

Ext. _____

OBSERVACIONES:

CLAVES

Consultar Manual de Administración de Nóminas, Tablas de:

Unidades (PTA/AG/OFNA)

Acumuladores

FORMULO _____

Tel. _____

Ext. _____

OBSERVACIONES:

MOVIMIENTOS DE PERSONAL
CIFRAS CONTROL (19. 10. 59)

Nº DE MOVIMIENTOS 129
REPORTADOS

UNIDAD _____
FECHA ELABORACION _____
PERIODO (S) _____

FORMATO-02

NUMERO DE TRABAJADOR

FORMATO-03

NUMERO DE TRABAJADOR

03-09

03-10

FORMATO-04

NUMERO DE TRABAJADOR

04-08

04-09

04-10

04-11

FORMATO-05

NUMERO DE TRABAJADOR

05-04

05-05

FORMATO-06

NUMERO DE TRABAJADOR

06-04

06-05

06-06

06-07

06-08

06-09

FORMATO-07

NUMERO DE TRABAJADOR

07-10

FORMULO: _____

TEL. _____ EXT.: _____

OBSERVACIONES

DATOS SOLICITADOS PARA EL PROCESO DE COMISIONES (Fig. No. 28)

SEMANA No. _____ MES: _____

PERIODO DEL _____ AL _____ DE _____ DE 19 _____

FECHA DE CORTE: _____ DE 19 _____

SÁLARIO GARANTIA CLASE 2 _____

SALARIO GARANTIA CLASE 4 Y 5 _____

HAY DIAS FESTIVOS : SI _____ NO _____

CUANTOS DIAS FESTIVOS: _____

NOTA: Esta hoja se debe llenar en cada Nómina y entregarla a operación para que tome sus DATOS.

México, D.F., a _____ de _____ de 19 _____

A T E N T A M E N T E .

GCIA. CORP. NOMINAS E IMSS,

Es conveniente que se conozcan los puestos que se manejan en ésta compañía, ya que cada empresa tiene diferentes sistemas y no podríamos hacer un análisis general, aplicable a todas ellas, por lo que hacemos de su conocimiento, (Fig. No. 29) la relación de los departamentos, la clave división departamento, los puestos de cada departamento, y la clave de los puestos.

Para concluir el tema inherente a la nómina, a continuación relacionamos los listados que son procesados por medio del sistema de nóminas Cuahtémoc, y emitidos por el departamento de informática; además de presentar tres de ellos, a nuestro juicio los más importantes: Listado de Percepciones, de Descuentos y de Netos (Figs. No. 30, 31 y 32).

*LISTADOS DE NOMINA SEMANAL.

- Listado de percepciones..(Ver Fig. No. 30)
- Resumen de percepciones.
- Listado de descuentos....(Ver Fig. No. 31)
- Resumen de descuentos.
- Listado de netos.....(Ver Fig. No. 32)
- Listado de distribución de moneda.
- Validación de movimientos.
- Listado de personal.
- Listado de acumuladores para el cálculo del I.S.P.T.
- Listado de nómina para el I.M.S.S.
- Listado de control de cuotas I.M.S.S. e incapacidades.
- Reporte de ausentismo clases 2 y 4.
- Resumen de percepciones y descuentos por departamento, clase y categoría.
- Reporte de días y percepciones 4 semanas trabajadas.
- Reporte de personal activo sin días trabajados en el período.
- Relación de personal eventual de nuevo ingreso a la empresa.
- Reporte de bajas a los maestros de personal de planta y eventual.
- Relación de tarjetas reloj (tiempos extras, faltas, vacaciones).

DIVISION DEPARTAMENTO. DEPARTAMENTO. PUESTO. CLAVE PUESTO.

<u>DIVISION</u>	<u>DEPARTAMENTO.</u>	<u>DEPARTAMENTO.</u>	<u>PUESTO.</u>	<u>CLAVE PUESTO.</u>
I	VENTAS Y MERCADONIA.	VENTAS Y MERCADONIA.		
IA	VENTAS Y REPARTO DE TANTAS COMERCIALES PERSONAL VENTAS.	VENDEDORES AYUDANTE SUPLENTE	ABCB ABCF ABCG	
IQ	ADMINISTRATIVOS VENTAS Y EMPLEADOS.	GERENTE DE VENTAS SECRETARIA JEFE VENTAS SUPERVISOR JEFE BODEGAS	AASP AAZS AUCY AEBL APBO	
IU	GERENCIA DE COORDINACION OPERATIVA.	GERENTE COORDINADOR	CBQJ CBAR	
IV	GERENCIA DE ATENCION A CLIENTES.	GERENTE SECRETARIA COORDINADOR DE AUTOSERVICIOS. COORDINADOR DE SERVICIOS A CLIENTES	CBAP AAZS CBAS CBAT	
IW	GERENCIA DE PLANIFICACION Y MARCAS.	GERENTE SECRETARIA COORDINADOR DE PLANIFICACION COORDINADOR DE MARCAS COORDINADOR DE ESTADISTICA JEFE PUBLICIDAD	ABFY AAZS CBAT CBAV CBAN AMAR	

DIVISION DEPARTAMENTO. DEPARTAMENTO. PUESTO. CLAVE PUESTO.

1W	GERENCIA DE PLANEACION Y MARCAS.	JEFE EVENTOS ESPECIALES.	APCL
		ANALISTA DE ESTADISTICA.	CBX
		SUPERVISOR DE PUEL. EXT.	CBY
1X	GERENCIA AD-VA. DE MERCADOS.	GERENTE	APM
		SECRETARIA	AVS
		COORDINADOR DE PRESUPUESTOS	CAZ
		COORDINADOR DE REFRIGERACION	APJ
		JEFE ALMACEN	ABE
		AUX. PRESUPUESTOS	APAC
		AUX. REFRIGERACION	APAB
1Y	GERENCIA DE CALIDAD.	GERENTE	CEW
		SECRETARIA.	AVZ

1968 - ANO 07 DE 1968

LISTADO DE NOMBRES

1972

HOJA No. 3

EMPRESA - 078-DIS BOB VALLI DE MEX SACV

(Pag. No. 32)

PERIODO - SEMANA No. 33

CLASE - 000-00000

CLASE - 000-0000000000

PUTA DE PAGO - 000

SUP. SCHEP	CARTE	SUP. DE CONTRATE	NUMERO DE IDENTIFICACION	NOMBRE DEL TRABAJADOR	FORMA DE PAGO	ESTADO	ESTR. EMPRESAS	NETO
00			000001	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000002	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000003	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000004	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000005	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000006	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000007	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000008	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000009	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000010	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000011	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000012	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000013	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000014	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000015	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000016	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000017	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000018	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000019	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000020	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000021	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000022	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000023	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000024	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000025	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000026	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000027	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000028	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000029	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000030	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000031	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000032	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000033	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000034	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000035	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000036	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000037	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000038	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000039	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000040	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000041	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000042	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000043	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000044	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000045	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000046	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000047	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000048	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000049	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000050	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000051	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000052	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000053	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000054	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000055	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000056	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000057	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000058	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000059	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000060	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000061	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000062	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000063	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000064	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000065	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000066	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000067	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000068	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000069	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000070	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000071	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000072	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000073	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000074	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000075	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000076	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000077	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000078	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000079	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000080	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000081	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000082	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000083	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000084	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000085	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000086	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000087	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000088	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000089	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000090	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000091	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000092	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000093	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000094	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000095	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000096	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000097	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000098	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000099	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00
00			000100	AGUILAR	PEREZ	0	000000	00

*LISTADO DEL SISTEMA DE COMISIONES (NOMINA SEMANAL.)

- Reporte de comisiones pagadas a titulares y suplentes.
- Reporte de pago y control de auxiliares.
- Reporte de rutas con derecho a auxiliares.
- Reporte semanal de ventas.
- Reporte de socios comisiones no encontrados en el archivo maestro.
- Sumario total de comisiones por unidad operativa y total empresa.

*LISTADOS DE NOMINA QUINCENAL.

- Listado de percepciones.
- Resumen de percepciones.
- Listado de descuentos.
- Resumen de descuentos.
- Listado de netos.
- Listado de distribución de moneda.
- Validación de movimientos.
- Listado de personal.
- Acumuladores para el cálculo del I.S.P.T.
- Listado de nómina para el I.M.S.S.
- Listado de control de cuotas I.M.S.S. e incapacidades.
- Listado de personal sin percepciones con saldo en el período.
- Relación de tarjetas reloj (faltas, vacaciones, etc.).
- Reporte de bajas al maestro de personal de planta.
- Reporte de personal de nuevo ingreso a la empresa.
- Resumen de percepciones y descuentos por departamento, clase y categoría.

I.M.S.S.

Esta actividad es también realizada por el Jefe de Nóminas e I.M.S.S. de cada una de las distribuidoras, bajo la supervisión y asesoría de la Gerencia de Nóminas e I.M.S.S. Corporativo (Staff), contando para ello con un plazo de 5 días hábiles

como máximo. Tenemos el caso de los avisos de alta ante el -- Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), (Ver Fig. No. 33), las modificaciones de salario y las bajas de los trabajadores que han dejado de prestar sus servicios en la empresa; la organización está obligada a presentar ante la citada institución, los avisos oportunamente.

El llenado y autorización de solicitudes de crédito, para vivienda ante el INFONAVIT; el cálculo y la elaboración de los impuestos por las retenciones y obligaciones de nómina, el descuento por prestamo FONACOT, etc., son otras de las diversas actividades que realiza el jefe de nóminas.

En los cuadros D y E, podemos apreciar las actividades diarias y periódicas respectivamente, de los jefes de nóminas e I.M.S.S. de las unidades operativas.

D) ORGANIGRAMA Y JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS.

La causa principal generadora de conflictos dentro de una organización, es sin lugar a dudas el hecho de que los individuos no comprenden con certeza sus obligaciones y menos aún, las de sus compañeros de trabajo; ya que no basta con que la estructura de la organización se encuentre bien definida, sino que es necesario emplear adecuadamente medios de información general, tales como: los organigramas, las descripciones específicas del trabajo, detalles de las relaciones de autoridad, así como la información debidamente canalizada acerca de los objetivos, tanto generales como específicos, con la finalidad de que el personal pueda desempeñar sus actividades optimamente.

El organigrama o pirámide de organización, es un medio muy apropiado para establecer un orden y lograr un funcionamiento Ad Hoc de los principios de la organización. Reviste un carácter muy importante su empleo, ya que representa el agrupamiento ordenado de los puestos de una empresa, de acuerdo a

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DIARIAS.

=====

(JEFE DE NOMINAS)

(CUADRO D)

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES, DEBERES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES QUE SE REALIZAN DIARIAMENTE PARA EL CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO ESPECIFICANDO EL TIEMPO APROXIMADO -- QUE SE DEDICA A CADA ACTIVIDAD.

ACTIVIDAD	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	TIEMPO APROXIMADO
PASAR ASISTENCIA	MEDIANTE LISTAS DE ASISTENCIA	COMO MEDIO DE CONTROL	30 MIN.
CHECAR AUSENTISMO	MEDIANTE LISTAS DE ASISTENCIA	PARA EFECTOS DE NOMINA	1 HR.
CHECAR LIQUIDACIONES	EN BASE AL CIERRE DE LA SITUACION DE LIQUIDACIONES	PARA EFECTOS DE NOMINA	20 MIN.
REGISTROS DE - PERMISOS SIN GOCE DE SUELDO	EN BASE A FORMATOS (AVISOS DEL SINDICATO)	PARA EFECTOS DE NOMINA	30 MIN.
TENER AL DIA - LA CARPETA DE AUSENTISMO, -- PERMISOS ECONOMICOS, ACCIDENTES DE TRABAJO ETC.	EN BASE A FORMATOS	COMO MEDIO DE CONTROL	20 MIN.

(CUADRO D)

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES PERIODICAS

=====

(JEFE DE MOJINAS)**(CUADRO E)**

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y OBLIGACIONES QUE SE REALIZAN PERIODICAMENTE.

ACTIVIDAD	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	TIEMPO APROXIMADO
ENVIO DE LA INFORMACION FUENTE PARA LA NOMINA	MEDIANTE FORMATOS	PARA PROCESAR LA NOMINA	2 HRS.
ENVIO DEL AUSENTISMO CADA MIERCOLES	MEDIANTE FORMATOS	PARA PROCESAR LA NOMINA	30 MIN.
CHECAR LA NOMINA	CONTRA LA INFORMACION FUENTE	COMO MEDIO CORRECTO Y DE CONTROL	2 HRS.
PERSONAL AJUSTADO CONTRA PERSONAL REAL	CONTRA NOMINA	COMO MEDIO DE CONTROL	1 HR.
ATENCION AL PERSONAL SINDICALIZADO Y DE CONFIANZA	SITUACION LABORAL	RELACIONES LABORALES	VARIABLE
ABRIR LIQUIDACIONES	MEDIANTE COMPUTO	PARA PROCESO Y ARCHIVO	30 MIN.
AVISOS I.M.S.S.	MEDIANTE FORMATOS	ALTAS Y BAJAS DE PERSONAL ANTE EL I.M.S.S.	1 DIA

ACTIVIDAD	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	TIEMPO APROXIMADO
LIQUIDACIONES - BIMESTRALES	IDEM	ANTE EL - - - I.M.S.S.	1 DIA
ELABORACION DE MEMORANDUM	FORMATO	COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA	VARIABLE
ELABORACION DE ROTAFOLIOS	FORMATO	COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA	VARIABLE
EXPOSICION DE CURSOS	ORAL CON AUXILIAR DE DOCUMENTOS	CAPACITACION	VARIABLE
ELABORACION DE BOLETINES	MEDIANTE DOCUMENTOS	COMUNICACION EXTERNA E INTERNA	2 HRS.

su nivel jerárquico, dividiendolos por departamentos o por áreas funcionales; es decir, en un organigrama figuran todos los niveles jerárquicos de una organización; más aún, si se trata de un organigrama general de la compañía, ya que ahí estarán contenidos, niveles desde funcionarios, directivos, gerenciales y ejecutivos, jefes y supervisores, auxiliares, secretarías, personal de intendencia, obreros, etc.

Aunque los organigramas son de gran utilidad, también presentan algunas limitantes, v.g.:

- 1) Un organigrama muestra solamente las relaciones de autoridad formales, omitiendo algunas relaciones informales que pueden ser significativas.
- 2) No muestra cuanta autoridad existe en un determinado punto de la organización.
- 3) Cuando no existe un buen liderazgo, fomenta la inflexibilidad, ya que ésto no puede reflejarlo representativamente.

Sin embargo, consideramos que los organigramas brindan a los ejecutivos una base gráfica que puede considerarse, como una conexión con las continuas revisiones que deben prevalecer dentro de una empresa.

Existen 3 niveles jerárquicos que son los que generalmente operan en toda organización:

- 1) Nivel Directivo.- Integrado por los ejecutivos de más alto nivel, conformando la más alta autoridad de la organización (Presidente de la Compañía, Director General, Gerente General).
- 2) Nivel Gerencial.- Formado por los ejecutivos que tienen a su cargo las gerencias departamentales (Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Marketing, Gerente de Producción, Gerente de Finanzas).

- 3) Nivel Supervisor.- En éste rango, se encuentran los jefes y supervisores departamentales, quienes tienen un contacto más directo con los trabajadores y empleados generales.

(En la Fig. No. 34, podemos apreciar el organigrama del área - de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección Distribución Valle de México, ubicada en las oficinas del Corporativo en la calle Ricardo Flores Magón No. 459, Col. Santa Ma. La Rivera, en ésta Ciudad de México).

Con la finalidad de llevar un mayor control del costo de la mano de obra, en D.B.V.M.S.A.C.V., se ha establecido una estructuración departamental asignada y autorizada por la dirección denominada: 'Planta-Organización', la cual nos da un índice general del personal disponible a nivel departamental, haciendo a su vez, una proyección a temporadas de mucho mayor carga de trabajo; así por ejemplo, en los últimos meses del año se observa un incremento considerable en la demanda del producto; esto es en función de las fiestas navideñas y festejos de fin de año, requiriendo el empleo de personal adicional al número de individuos normalmente contratados, para satisfacer los requerimientos de demanda en el mercado; esta situación está contemplada en el manual de Planta-Organización, el cual previamente es estudiado, analizado y autorizado por la dirección, con la finalidad de regular y controlar el número del personal eventual que se podrá contratar, sin que la Gerencia de Estudios Técnicos incurra en salirse del presupuesto destinado para estos casos.

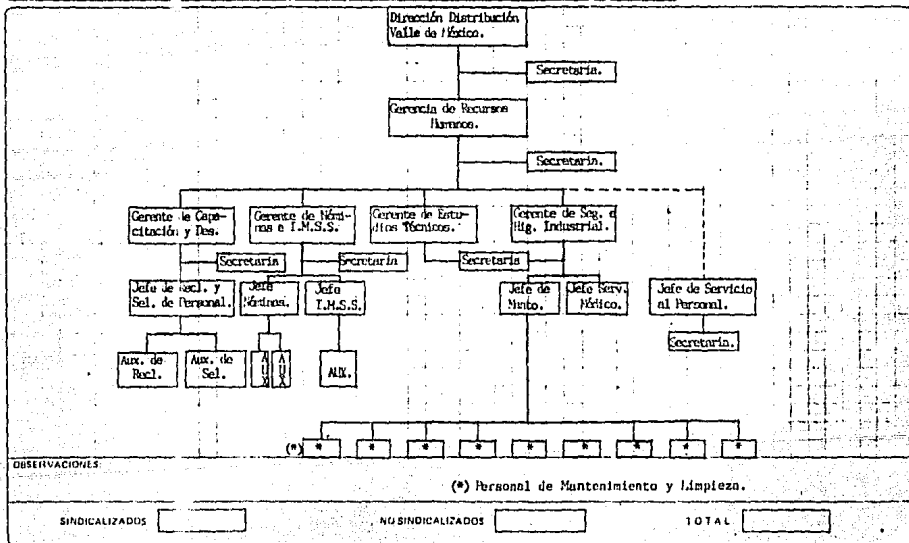
(Observemos en la Fig. No. 35, un ejemplo de la Planta-Organización de la Distribuidora Pantitlán, ubicada en la Av. Puebla # 1188, casi esquina Calle 6, de la Colonia Pantitlán; así como un formato de 'Justificación de Modificaciones a la Planta-Organización' (Fig. No. 36.)).

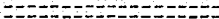
ORGANIGRAMA

DIRECCION FUNCIONAL DISTRIBUCION VALLE DE MEXICO.	UNID. ORG. SUP. COCA-COLA.	FECHA ELABORACION
RAZON SOCIAL DISTRIBUCION DE BEBIDAS VALLE	AREA RECURSOS HUMANOS.	FECHA EN VALOR
EMPRESA COCA-COLA DE C.V.	DEPTO O SECCION DIVISION REFRESCOS.	HOJA DE
UNIDAD OPERATIVA CORPORATIVO.		

VISA

DIVISION REFRESCOS
(Fig. No. 34)



PLANTA ORGANIZACION**(ORGANIGRAMA).****(Fig. No. 35)**

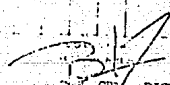

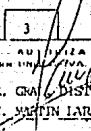
PLANTA ORGANIZACION



COMISION REFINERIAS
Y AGUAS MINERALES

DIRECCION FUNCIONAL-DISTRIBUCION	COLA. GRAL. DIST. ZONA CENTRO	10-JULIO-87
D.B.U.M.S.A.C.V.	DEPENDENCIA GENERAL DISTRIBUIDORA	1
ZARAGOZA	SUBSTIT. A LA OF. SEPT - 86	1

PUESTOS AUTORIZADOS	TOTAL DE PUESTOS		OBSERVACIONES
	PLANTILLA	ACTUAL	
GERENTE GENERAL DE DISTRIBUIDORA	0	0	
SECRETARIA	1	1	
GERENTE DE VENTAS	1	1	
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	1	1	
TOTALES	3	3	

DIR. GEN. DIST. SR. JORGE BLASCO
 GTE. REC. HUMANOS LIC. ANTONIO TRUANO
 GTE. GRAL. ZONA CENTRO LIC. MARTIN GONZALEZ
 GTE. PZ. H. DISTR. LIC. CIPRIANO E. OLIVERA
 DIR. GEN. DIST. LIC. MARTIN LARA E.

PLANTA ORGANIZACION

VISA

COMISION GERENCIAL
Y AGUAS MINERALES

DIRECCION FUNCIONAL-DISTRIBUCION	GERENCIA GENERAL DISTRIBUIDORA	
D.B.V.M.S.A.C.V.	GERENCIA DE VENTAS	FOJA 1
CARROZA	SEPT-86	1

PUESTOS AUTORIZADOS	ESTADO DE CUENTA		PARA		OBSERVACIONES
	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	
GERENTE DE VENTAS		0	0		
JEFE DE VENTAS		1	1		
SUPERVISOR DE VENTAS		7	7		
VENDEDOR		51	51		
AYUDANTE DE VENDEDOR		102	102		
TOTAL		153	153	161	

GERENTE DE VENTAS LIC. RAFAEL TORRES	JEFE DE VENTAS LIC. ANTONIO CRUZADO	SUPERVISOR DE VENTAS LIC. ROGER HUMAYOS	VENDEDOR LIC. MARTIN GONZALEZ	AYUDANTE DE VENDEDOR LIC. LEONARDO E. OLIVERA	TOTAL 161
---	--	--	----------------------------------	--	--------------

PLANTA ORGANIZACION

VISA

DIRECCION FUNCIONAL-DISTRIBUCION	OCIA. GRAL. ZONA CENTRO	FECHA ELAB. PLAN
D.B.Y.H.S.A.C.V.	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	HOJA 1
ZARZACA	SEPT-86	DE 1

COMISION RECURSOS
Y AGUAS MINERALES

PUESTOS A TOMAR EN CUENTA	TOTAL DE PUESTOS		TUMPOS			OBSERVACIONES
	PLANTILLA	ACTUALES	1	2	3	
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		0	0			
MEDICO		1	1			
JEFE DE NOMINAS E INSS		1	1			
MANIOBRAS GENERALES		2	1	1		
TOTALES		2	2	3	1	TOTAL DE PUESTOS 4

APLICADO [Signature] GERENTE RECURSOS HUMANOS LIC. ANTONIO TRINCO	REQUERIDO POR UNIDAD ORG. GERENTE RECURSOS HUMANOS LIC. ANTONIO TRINCO	APROBADO RESP. GER. ZONA GER. GRAL. ZONA CENTRO LIC. MARLEN GILGEBER	VISTO POR GERENTE DE DIR. DIST. GERENTE DE DIR. DIST. LIC. CARLOS E. GONZALEZ	AUTORIZADO POR DIR. GRAL. DIST. LIC. [Signature]
--	---	---	---	---

PLAN ORGANIZACION

VISA

DIRECCION FUNCIONAL-DISTRIBUCION	OCIA. GRAL. ZONA CENTRO		FECHA DE ELABORACION
D.B.U.M.S.A.C.V.	OCIA. ADMINISTRATIVA		10-JULIO-87
ATA DIST. ZONA	FECHA EN VIGOR	SISTEMA DE SEPT - 86	HORA 1
ZARCOZA			DIAS 1

COMISION REFRIGEROS Y AGUAS MINERALES

PUESTOS AUTORIZADOS	Nº DE PUESTOS	TURNO				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	
JEFE DE BODEGA	1	1				
JEFE DE TURNO	3	1	1	1		
AUXILIAR DE BODEGA	4	1	3			
MONTACARGUISTA	10	2	6	2		
MANIOBRAS GENERALES	12	5	6	1		
JEFE DE ADMON DE SALDOS	1	1				
VERIFICADOR	1		1			
CHECADOR DE ENTRADA Y SALIDA	2		2			
CAJERO	2		2			
JEFE DE ALMACEN	1	1				
TOTALES	22	15	12	21	4	TOTAL DE PUESTOS 37

DIRECCION GENERAL DE REFRIGERACION Y AGUAS MINERALES
 GTE. GRAL. DIST. SR. JORGE BLASCO
 COMISIÓN REFRIGEROS Y AGUAS MINERALES
 GTE. REFRIGERACION Y AGUAS MINERALES
 LIC. ANTONIO TRILLANO
 DIRECCION GENERAL DE ZONA CENTRO
 LIC. MARTIN GOICOCHEA
 DIRECCION GENERAL DE REFRIGERACION Y AGUAS MINERALES
 LIC. CARLOS E. OLIVERA
 DIRECCION GENERAL DE REFRIGERACION Y AGUAS MINERALES
 DIR. GRAL. DIST. LIC. MARTIN IBA.

PLANTA ORGANIZACION

DIRECCION NACIONAL-DISTRIBUCION	GERENCIA GENERAL DISTRIBUIDORA	FECHA ELABORACION
D.R.V.H.S.A.C.V.	GERENCIA MANTENIMIENTO AUTONOTRIZ	10-JULIO-87
ZARCOZA.	SUSTIT. A LA DE SEPT - 86	HOJA 1 DE 1

VISA

AMBIENTE REPTILES Y AGUAS MINERALES

PUESTOS AUTONOTRIZ TRABAJO	NÚMERO DE PUESTOS		TURNO		OBSERVACIONES
	ESTRUC.	INDUSTRIAL	1	2	
JEFE DE MANTO AUTONOTRIZ		2	1	1	
MECANICO DE 1ra.		2	1	1	
MECANICO DE 2da.		2	1	1	
CHOPER DE PATIO		1		1	
AYUDANTE DE MECANICO		2	1	1	
LUBRICADOR		1		1	
ILANTERO		1		1	
MANIOBRAS GENERALES		2	1	1	
AYTE. MECANICO DE MONTACARGAS.		1	1		
MECANICO MONTACARGAS		1	1		
TOTALES	13	2	7	8	
					TOTAL DE PUESTOS 15

DIR. CAL. DIST.
SR. JORGE BLASO

REC. HUMANOS
LIC. ANTONIO JULIANO

REC. HUMANA
RES. UNID. OPTVA
DIR. GRAL. ZONA CENTRO.
LIC. MARTIN COCOPICHEA

VALOR. INCL.
MANT. SUPV.
DIR. REC. HUM. DIR. DIST.
LIC. CARLOS E. OLIVERA

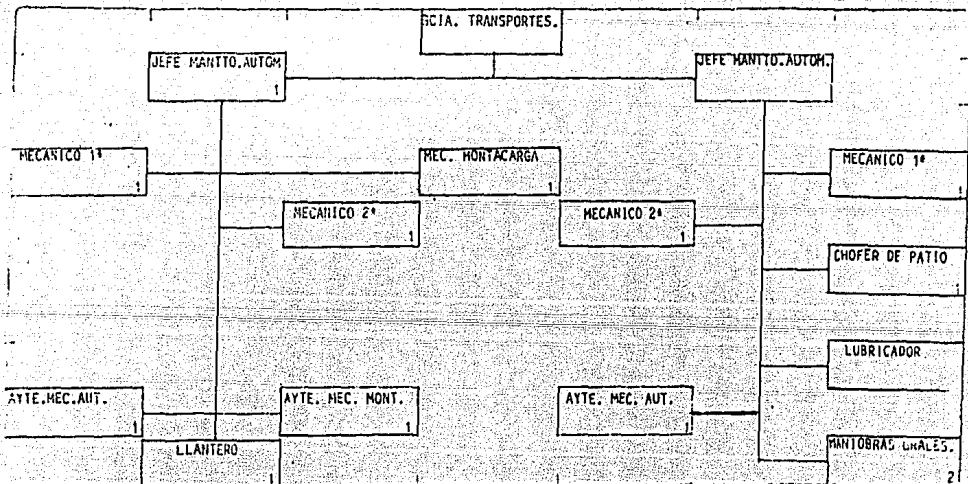
DIR. GRAL. CO. ST.
LIC. MARTIN JARA E.

751

ORGANIGRAMA		
GRUPO	UNID. ORG. SUP.	FECHA CLASIFICACION
DIRECCION FUNCIONAL-DISTRIBUCION	GERENCIA GENERAL DISTRIBUIDORA	
RAZON SOCIAL	UNID. ORG.	FECHA EMISION
D.B.V.H.S.A.C.V.	GERENCIA MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ	10-JULIO-87
PLANTA-DISTR/OFFINA	DEPTO. D. SECCION	
ZARAGOZA		PAG. 1 DE 1

VIA

EMISION REVISION
Y AGUAS CORRIENTES



COBENVO-CAPIS

SINDICALIZADOS

13

NO SINDICALIZADOS

2

TOTAL

15

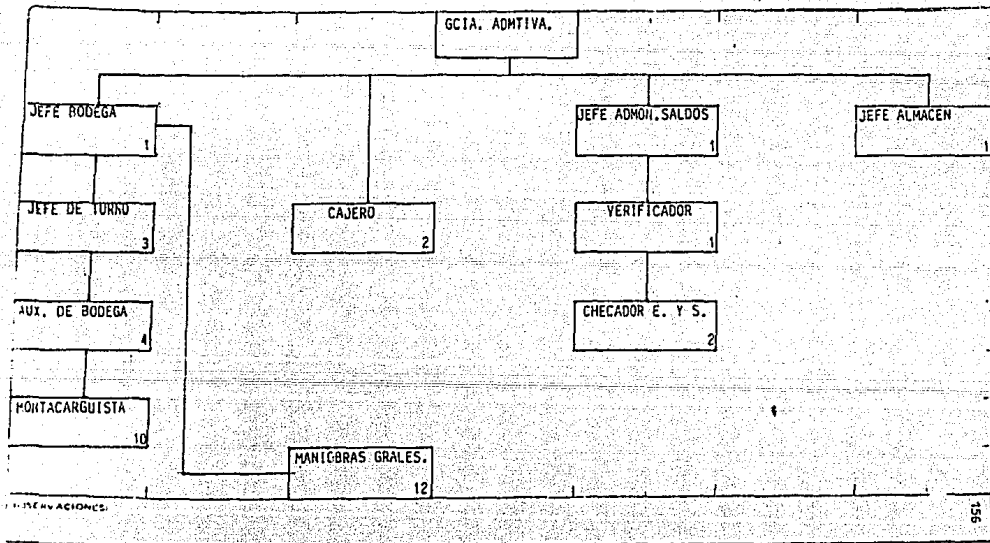
155

ORGANIGRAMA

GRUPO	UNID. ORG. SUP.	FECHA ELABORACION
DIRECCION FUNCIONAL-DISTRIBUCION	GCIA. GRAL. ZONA CENTRO	
RAZON SOCIAL	UNID. ORG.	FECHA ENVIO
D. B. V. H. S. A. C. V.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	10/JULIO/87
PLANTA/ST/O/HA	DEPTO. D SECCION	
ZARAGOZA		HOJA: 1 DE 1

MISA

TRONCO DE AGUAS
Y AGUAS MINERALES



RESERVACIONES

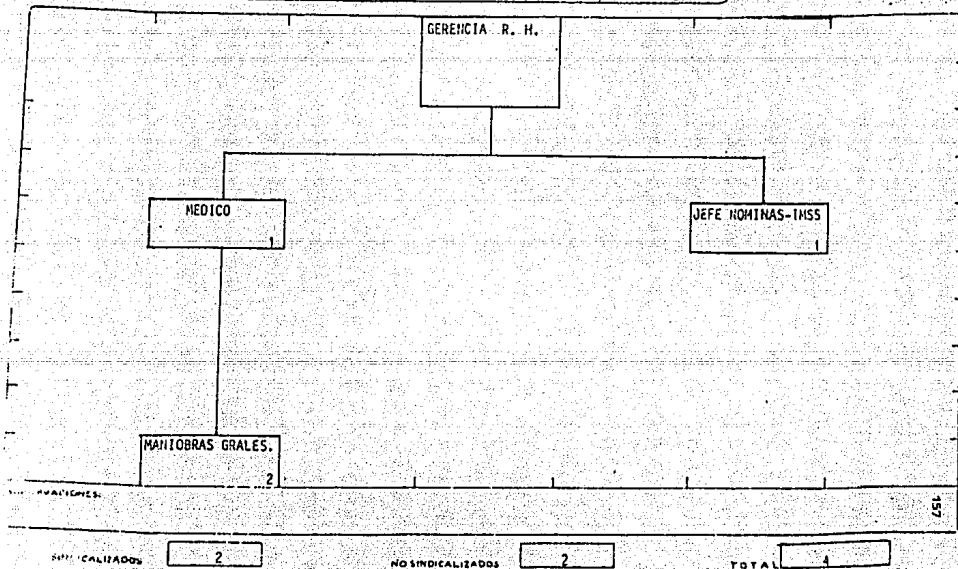
156

SIMBOLIZADO 22
NO SIMBOLIZADO 15
TOTAL 37

ORGANIGRAMA		
GRUPO	UNID. ORG. SUP.	FECHA ELABORACION
DIRECCION FUNCIONAL-DISTRIBUCION	SCIA, GRAL. ZONA CENTRO	
BASES SOCIAL	UNID. ORG.	FECHA EN VIGOR
O. B. V. H. S. A. C. V. S.	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	10-JULIO-87
PLANTA SOCIAL	DEPTO. O SECCION	
ZARAGOZA		HOJA: 1 DE: 1

VISA

DIVISION RECURSOS
Y AGUAS MINERALES

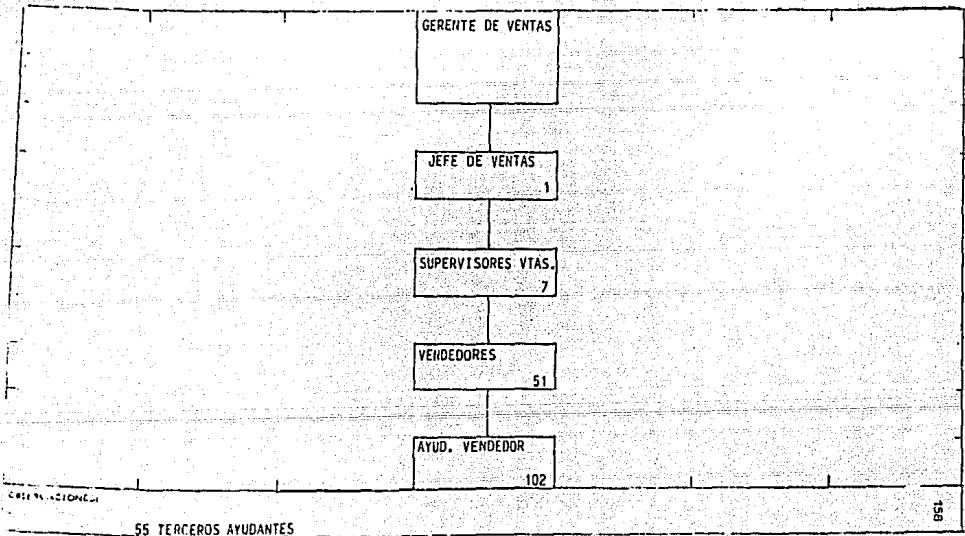


ORGANIGRAMA

GRUPO	UNIDAD ORG. M.P.	FECHA ELABORACION
DIRECCION FUNCIONAL-DISTRIBUCION	GERENCIA GENERAL DISTRIBUIDORA	FECHA EN VIGOR
RAZON SOCIAL	UNTO. ORG.	10-JULIO-87
D.B.V.H.S.A.C.V.:	GERENCIA DE VENTAS	
PLAZA/DISTRITO	DEPTO. DISTRICION	
ZARAGOZA	GERENCIA DE VENTAS	HOJA 1 DE 1

VISA

COMBEN BEBIDAS
Y AGUAS MINERALES



CATEGORIZACION

55 TERCEROS AYUDANTES

158

SIN CATEGORIZADOS

153

NO SIN CATEGORIZADOS

8

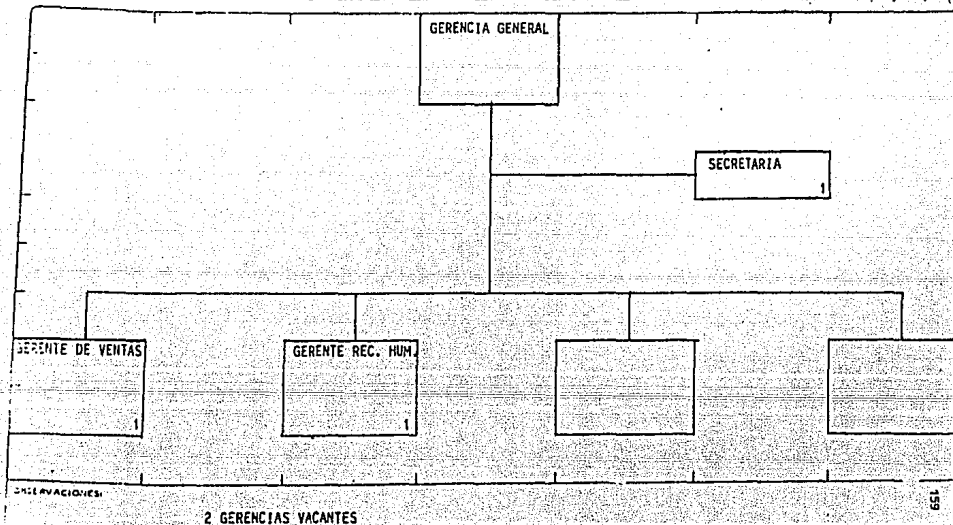
TOTAL

161

ORGANIGRAMA		
GRUPO DIRECCION FISCIAL-DISTRIBUCION.	UNID. ORG. SUP. GCIA. GRAL. DIST. ZONA CENTRO	FECHA ELABORACION
RAZON SOCIAL D.B.V.H.S.A.E.VI	UNID. ORG. GERENCIA GENERAL DISTRIBUIDORA	FECHA EN VIGOR 10-JULIO-87
PLANTA ZARAGOZA	DEPTO. O SECCION	HOJAS 1 DE 1

VISA

COMUNICACIONES
Y AGUAS MINERALES



SINDICALIZADOS

0

NO SINDICALIZADOS

3

TOTAL

3

JUSTIFICACION DE MODIFICACIONES A LA PLANTA ORGANIZACION

160

GRUPO	PTA / DIST / OFNA	
RAZON SOCIAL	GEIA SOLICITANTE	FECHA ELAB

(Fig. No. 36)

TIPO DE MOVIMIENTO		
<input type="checkbox"/> CREACION DE UN PUESTO	<input checked="" type="checkbox"/> CANCELACION DE UN PUESTO	<input type="checkbox"/> RENOVACION DE LA VIGENCIA DE PUESTO TEMPORAL
<input type="checkbox"/> INCREMENTO EN EL NUMERO DE OCUPANTES DE UN PUESTO	<input type="checkbox"/> MODIFICACION DEL TITULO DEL PUESTO	<input type="checkbox"/> CORRECCION DE ERRORES EN LA PLANTA ORGANIZACION
<input type="checkbox"/> DECREMENTO EN EL NUMERO DE OCUPANTES DE UN PUESTO	<input type="checkbox"/> MODIFICACION EN LA DEPENDENCIA ORGANIZACIONAL	<input type="checkbox"/> OTROS

DESCRIPCION DEL MOVIMIENTO	ACTUAL		PROPUESTO	
	TITULO DEL PUESTO			
TIPO DE PUESTO	<input type="checkbox"/> SIND. <input type="checkbox"/> NO SIND. <input type="checkbox"/> EJEC.		<input type="checkbox"/> SIND. <input type="checkbox"/> NO SIND. <input type="checkbox"/> EJEC.	
NUMERO DE OCUPANTES				
PUESTO JEFE INMEDIATO				
VIGENCIA DEL PUESTO	DE / / A / /		DE / / A / /	
NIVEL DE VALUACION O CATEGORIA (*)				
COSTO MENSUAL NOMINA (*)				

(*) PARA SER LLENADO POR GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL (PROBLEMATICA)

DESCRIPCION DE FUNCIONES PRINCIPALES (*)

151

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

HORAS/MES

(*) PARA LLENARSE SOLO EN CASO DE CREACION DE UN PUESTO O INCREMENTO EN EL NUMERO DE OCUPANTES DE UN PUESTO

CARGA DE TRABAJO

JUSTIFICACION ECONOMICA (BENEFICIOS ESTIMADOS EN VALORES)

COMENTARIOS Y OBSERVACIONES:

SOLICITA
RESP. DE AREA

RECOMIENDA
R.M. UNID. OPTVA.

APRUEBA
RESP. UNID. OPTVA.

VISTO BUENO
R.M. SUPERIOR

AUTORIZA
DIR. UNID. OPTVA. SUP.

PUESTO:
TITULAR:

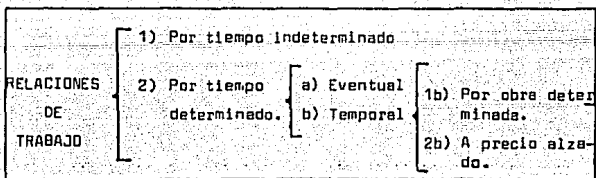
JERARQUIZACION DE PUESTOS.

Es importante comprender que una apropiada y correcta jerarquización de puestos, favorece a la organización, en cuanto a la eficiencia de su personal; ya que cuando a un trabajador o empleado se le considera mejor que a otros individuos de puestos semejantes, regularmente se cae en la tendencia, de subordinar a los últimos con el primero; lo cual puede originar conflictos o desajustes que suelen resultar significativos y entorpecer una función productiva.

(La Fig. No. 37, representa el formato empleado por la compañía, para la jerarquización de puestos).

3.2.- CONTRATO DE TRABAJO.

En el capítulo anterior, iniciamos el estudio sobre el contrato de trabajo en el inciso E), en lo concerniente a la contratación e inducción del personal a una empresa; inciso en el cual hemos dado una definición del tema, por lo cual no profundizaremos más en el concepto. Es importante recordar que la relación de trabajo por sí misma, implica la prestación de un servicio subordinado, pero con derechos y obligaciones para ambas partes, y ésta puede ser por tiempo determinado o indeterminado, a su vez puede ser de carácter eventual o temporal, o bien, por obra determinada o a precio alzado (Ver CUADRO F).



(CUADRO F)

- 1) La relación de trabajo por tiempo indeterminado, no especifica un lapso o periodo de tiempo en cuanto a la prestación de un servicio subordinado; comunmente se le conoce como: Trabajo de Planta.

NOTA: Esto no quiere decir que la empresa no pueda prescindir de los servicios de ese trabajador, o que dicho trabajador no pueda renunciar a esa empresa; en cualquiera de los 2 casos, se dará por terminada la relación de trabajo, en el momento de así requerirse; o bien, porque cualquiera de ambas partes haya incurrido en alguna causal de rescisión de contrato, con base en lo establecido en los Artículos 47 y 51 de la Ley Federal del Trabajo, respectivamente.

- 2) Cuando la relación de trabajo es por tiempo determinado, ambas partes han acordado por escrito en el contrato, el periodo de tiempo de su vigencia; así tenemos que éste tipo de contratación, puede ser:

a) Eventual.- Como su nombre lo indica, es el evento durante el cual una persona se obliga a prestar un servicio subordinado, mediante el pago de un salario, siendo su labor, una actividad extraordinaria y accidental.

b) Temporal.- Una persona se obliga a prestar un servicio subordinado, mediante el pago de un salario; la diferencia radica, en que la necesidad de cubrir la vacante es permanente; pero está limitada por el tiempo, la índole del trabajo o la naturaleza del mismo. Es en éste tipo de contratación en donde existe la mayor rotación de personal. Puede manifestarse de la siguiente manera:

1b) Por obra determinada.- Es un contrato de trabajo de tipo individual, en el cual se manifiesta expresamente que la duración o vigencia del trabajo, está sujeta a la terminación de la obra que estipula dicho documento.

2b) A precio alzado.- Este tipo de contrato es también por tiempo determinado y temporal, con la diferencia de que el pago del salario se hace global, por la obra material del mismo.

Existe la prórroga de los contratos temporales a su vencimiento (firmando nuevo contrato), por el tiempo que sea indispensable para la culminación de la obra, siempre y cuando esto sea necesario.

Cabe afirmar que toda prestación de un servicio deberá contratarse 'por escrito', ya que la Ley Federal del Trabajo no otorga legalidad alguna a los contratos verbales; incluso la misma Ley determina sanciones imputables a los patrones que no realicen por escrito la contratación de su personal; excepto, cuando se trate del 'uso laboral' de trabajadores (as) domésticos (as).

A) CONTRATO INDIVIDUAL

El contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es el convenio por medio del cual una persona (empleado) se obliga a prestar a otra (patrón), un trabajo personal subordinado, y la segunda, se obliga a cambio, a remunerar dichos servicios por medio de un sueldo.

La celebración de un contrato individual de trabajo, confiere legalidad a la contratación de empleados de confianza, cuyo formato es elaborado normalmente, por el departamento de personal, la Gerencia de Relaciones Industriales, o bien por la Gerencia de Recursos Humanos.

El contrato individual de trabajo, consta de 3 partes:

- 1.- Encabezado.
- 2.- Cuerpo.
- 3.- Pié o calce. (Ver Fig. No. 38)

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO.

La Empresa INDUSTRIA EMBOTELLADORA DE MEXICO, S.A. con domicilio en esta Ciudad, representada por su GTE. RELS. INDS. Sr. JOSE LUIS GARCIA GALINDO mexicano de 36 años de edad, estado civil CASADO y con domicilio en CEDRO No. 387 COL. STA. MA. LA RIBERA MEXICO 4 D.F. por una parte; y por la otra parte como trabajador SR. ERNESTO CORRAL MIRANDA de nacionalidad MEXICANA de 20 años, estado civil SOLTERO y con domicilio en LAGO TRASIMENO No. 26, COL. AGUA AZUL NETZAHUALCOYOTL hacemos constar que hemos convenido en celebrar el presente Contrato Individual de -- trabajo al tenor de las siguientes Cláusulas:

PRIMERA.- La duración del presente Contrato será por tiempo determinado, hasta el día 25 del mes de AGOSTO de 1984 siendo la causa de la temporalidad:

declarando el trabajador bajo protesta de decir verdad, que tiene la capacidad y conocimientos necesarios para desempeñar la actividad que requiere el puesto que va a ocupar, descrito en la Cláusula Segunda. En consecuencia la relación de trabajo podrá rescindirse sin responsabilidad para el patrón si en su concepto dentro de los primeros treinta días de vigencia de este Contrato, el trabajador no tiene la capacidad y conocimientos con que se asienta.

SEGUNDA.- El trabajador se obliga a prestar sus servicios personales con la mayor intensidad y de la mejor calidad posible como AUXILIAR DE NOMINAS y labores afines, trabajo que desempeñará en esta negociación en sus dependencias ubicadas en esta Ciudad o fuera de la misma en cualquier parte del país y en las zonas o rutas de acuerdo con las necesidades del mercado.

TERCERA.- La duración de la jornada del trabajo será acuerdo con lo previsto con la Ley Federal del Trabajo.

CUARTA.- Se conviene como salario que el Patrón deberá pagar por los servicios prestados la cantidad de \$ 13,500.00 (TRECE MIL QUINIENTOS PESOS 00 /100 N.M.) ----- que será en moneda nacional del curso corriente por QUINCENA vencida en las oficinas de la Empresa contra recibo correspondiente. Quedan comprendidos en este pago los días de descanso semanal y los de descanso obligatorio.

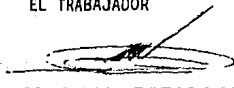
QUINTA.- Por cada 6 días consecutivos de labores el trabajador gozará de uno de descanso con goce de salario íntegro, siendo facultad de la Empresa señalar el día de descanso semanal que corresponda al trabajador, según las necesidades de la misma.

SEXTA.- El trabajador tendrá derecho a gozar de un periodo anual de vacaciones con goce de salario, de acuerdo a su antigüedad según LO ESTABLECE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO debiendo disfrutar por lo menos de 6 días de forma consecutiva, la fecha en que disfrutará el trabajador de sus vacaciones lo fijará el Patrón, de acuerdo con las necesidades de la Empresa. El lapso se computará en días.

SEPTIMA.- Es obligación del trabajador someterse a los reconocimientos médicos que la Empresa juzgue necesarios para comprobar que no padece alguna incapacidad o enfermedad profesional, contagiosa o incurable.

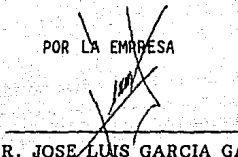
Leído que fué por ambos contratantes este documento y enterados de su contenido y obligaciones la firman y ratifican antes los testigos que también lo suscriben 28 días del mes de MAYO de 84

EL TRABAJADOR



SR. ERNESTO CORRAL MIRANDA

POR LA EMPRESA



SR. JOSE LUIS GARCIA GALINDO

1.- ENCABEZADO.- En ésta parte del documento, se hace men---
ción de que se trata de un contrato individual de trabajo, ce-
lebrado por la empresa 'X' con el empleado 'Y' (nombres comple-
tos tanto de la compañía, como de su representante legal y del
nuevo empleado, domicilio legal de la empresa, dirección del -
empleado, edad, sexo, etc.).

2.- CUERPO.- Aquí se encuentran contenidas todas las cláusulas
bajo las cuales regirá la contratación, el puesto para el
cual será contratado el trabajador, las prestaciones que otorga
la empresa conforme a lo establecido por la Ley, días de va-
caciones a disfrutar al concluir el primer año, el sueldo nómi-
nal (quincenal o mensual) que percibirá el empleado, así como
la ciudad o ciudades donde tiene validez dicho contrato.

3.- PIE O CALCE.- Es la parte final del contrato, donde se -
establece el lugar y fecha de celebración del convenio y a par-
tir de cuándo entrará en vigor; el espacio para las firmas que
tengan ingerencia en el asunto (firma del contratado, del re-
presentante legal de la empresa, y los testigos que generalmen-
te son 2 personas).

Es conveniente que el empleado solicite su copia del contrato
que por Ley le corresponde, ya que puede serle de utilidad en
lo futuro.

Generalmente, el nuevo elemento ha sido contratado a prueba --
por un tiempo que puede ser de 1 a 3 meses, al término de los
cuales, vencerá el contrato y el jefe inmediato resolverá si
el empleado le sirve o no, existe un formato para éste fin ---
(Ver Fig. No. 39).

B) CONTRATO COLECTIVO

Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre -
uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patro-

(fig. No. 39)

VENCIMIENTO DE CONTRATO

DE: Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

DEPTO: De Reclutamiento y Selección.

A: _____

Informamos a usted, que el contrato del SR. _____ en el puesto de _____ se inició el _____ y vencerá el día _____ por lo cual rogamos a usted, sirva calificar la actuación de su subordinado, marcando con una cruz en el paréntesis correspondiente y devolverlo a más tardar el _____.

	BUENA	REGULAR	MALA
Puntualidad y Asistencia	()	()	()
Desarrollo en el Puesto	()	()	()
Conocimiento en el puesto	()	()	()
Eficiencia en su trabajo	()	()	()
Iniciativa en su trabajo	()	()	()
	SI	NO	
Sugiere darla usted la Planta	()	()	
Sugiere darle usted de Baja	()	()	

Comentarios: _____

NOTA: En caso de que todavía no se autorice darle la Planta, será necesario otro contrato.

Vo. BO.

Vo. Bo.

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE
INMEDIATO.

NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE
DE AREA O DE PLANTA.

nes, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".⁶ (Art. 387 de la Ley Federal del Trabajo).

El Contrato Colectivo, como su nombre lo indica, es el documento por medio del cual se le otorga legalidad al convenio sobre la relación de trabajo existente entre trabajadores sindicalizados y el patrón o empresa, por la prestación de los servicios subordinados de los primeros para con el segundo. Este tipo de contrato es de carácter general para todos los trabajadores que se contraten bajo éste rubro; por lo tanto, todos gozan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que dicho documento estipula. Para conseguir mejoras para los trabajadores, se realizan revisiones periódicas al contrato colectivo de trabajo conforme a lo dispuesto en el Art. 399 de la Ley Federal del Trabajo, que nos dice expresamente al respecto: "La solicitud de revisión, deberá hacerse por lo menos, sesenta días antes:

I. Del vencimiento del contrato colectivo por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años.

II. Del transcurso de dos años, si el contrato por tiempo determinado tiene una duración mayor; y

III. Del transcurso de dos años, en los casos de contrato por tiempo indeterminado o por obra determinada.

Para el cómputo de éste término, se atenderá a lo establecido en el contrato y, en su defecto, a la fecha del depósito".⁷

El Artículo 399-Bis lo complementa ya que a la letra dice:---
"Sin perjuicio de lo que establece el Artículo 399, los contratos colectivos serán revisables cada año en lo que se refiere a los salarios en efectivo por cuota diaria.

⁶ Ley Federal del Trabajo, Opus Cit. Pág. 111-112.

⁷ Idem. Pág. 114.

La solicitud de ésta revisión deberá hacerse por lo menos --- treinta días antes del cumplimiento de un año transcurrido -- desde la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo".⁸

Los efectos del contrato colectivo se pierden por las causales estipuladas en el artículo 401 de la Ley Federal del Trabajo, que en resumen son las siguientes:

- Mutuo consentimiento.
- Por terminación de la obra.
- Porque la empresa o establecimiento cierre (siempre que el -- contrato colectivo se aplique exclusivamente en esa empresa o establecimiento).

C) CONTRATO LEY.

La definición de éste término lo establece la Ley Federal del Trabajo, en su capítulo IV, en el artículo 404, que reza:

"Contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas -- que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional".⁹

Por lo anteriormente externado, podemos concluir que el contrato-ley es un convenio que puede ser de carácter federal o local, que rige cuando uno o varios sindicatos lo celebran con una o varias compañías del mismo giro o ramo industrial; y éste tiene vigencia en los diferentes estados, siempre que en ellos exista una empresa del ramo contratado, y que dicho estado, esté dentro del contrato-ley celebrado.

⁸ Idem, Pág. 114.

⁹ Idem, Pág. 115.

La vigencia de los derechos y obligaciones establecidos por el contrato-ley, se da por igual en todas las empresas que lo -- hayan celebrado (como un contrato colectivo) ya sea a nivel -- local o bien a nivel federal. Acerca de la solicitud para la celebración de un contrato ley, el artículo 406 de la Ley Fe-- deral del Trabajo dispone lo siguiente: "Pueden solicitar la celebración de un contrato-ley los sindicatos que representen las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados, -- por lo menos, de una rama de la industria en una o varias enti dades federativas, en una o más zonas económicas, que abarque una o más de dichas entidades o en todo el territorio nacio-- nal".¹⁰

También la propia ley prescribe que la solicitud de un contra-- to-ley, deberá ser presentada ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, si ésta se refiere a dos o más estados (enti dades federativas) o bien a industrias de jurisdicción federal o presentarse ante el C. Gobernador del estado o territorio, o ante el jefe del D.D.F. si se tratase de industrias de juris-- dicción local.

¹⁰ Ibidem. pág. 115.

C A P I T U L O 4.

DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS VALLE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

(COCA-COLA)

4.- DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS VALLE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
(COCA-COLA)

La compañía 'Distribuidora de Bebidas Valle de México, S.A. de C.V.' del grupo COCA-COLA Valle de México, es una empresa de --- gran magnitud, que opera en nuestra ciudad con la finalidad de hacer llegar hasta el rincón más escondido, los productos que distribuye.

Es una organización que a escasos 4 años de vida, ha logrado--- abarcar totalmente el Distrito Federal y gran parte del Estado de México; para realmente comprender el progreso de la compañía es necesario conocer paso por paso, la historia del producto cu ya fama mundial le ha permitido introducirse en los diferentes países y obtener ventas multimillonarias.

4.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS.

Hacia el año de 1886, fué elaborada en la calle de Marieta (en Atlanta, Georgia), la bebida destinada a ser conocida mundialmente como 'COCA-COLA'; cuya fórmula fué inventada por el Dr. - J.S. Temberton, quién se dedicó a la venta de ésta bebida precisamente en la ciudad mencionada.

La marca fué idea del Sr. F. M. Robinson, quien se asoció con - el Dr. Temberton; el negocio de su refresco se limitaba única--- mente a las fuentes de sodas. Posteriormente, en el año de --- 1888, el citado negocio pasó a manos del Sr. Asa G. Candler. Para la elaboración de éste producto, se construyó la primera fábrica en un edificio de tres pisos siendo ésto, en el año de

1898. A medida que el tiempo pasaba, éste producto incrementó su demanda en el mercado; a grado tal que en varias ciudades de los Estados Unidos ya se vendía, gracias a que diversos negociantes viajaban a Atlanta para proveerse del refresco.

En el año de 1915, se ideó el empleo de una botella distintiva y única para su embotellamiento (misma que identifica el producto en el mundo entero) en los diferentes países donde probaba suerte el citado refresco.

La genialidad de la publicidad, hizo de éste refresco, un producto que día tras día traspasaba fronteras, vendiéndose cada vez en más y más países, en los cuales actualmente se siguen alcanzando ventas con cifras estratosféricas.

Para el año de 1985, COCA-COLA EXPORT CORPORATION, cuenta con modernas fábricas que preparan el jarabe y otras que elaboran el concentrado de 'COCA-COLA' en todo el mundo. Dichas fábricas suministran jarabe y el concentrado a más de 1,000 plantas embotelladoras, las cuales pasan a distribución para su venta a más de un millón de establecimientos en el mundo entero.

Precisamente, una de éstas plantas embotelladoras es I.E.M.S.A. C.V. (Industria Embotelladora de México, S.A. de C.V.), cuya historia comienza en el año de 1934.

A) COCA-COLA EN MEXICO (Fundación de Industria Embotelladora de México, S.A. de C.V.).

Coca-Cola llegó a México en el año de 1926, originalmente en las ciudades de Monterrey y Tampico; y el éxito alcanzado ha ido en aumento día tras día, hasta llegar a nuestros días.

En el año de 1934, el Sr. Antonio Rivera Venegas, fabricante de corcholatas para la industria del refresco y la cerveza, fundó

en la calle de Cedro No. 387, Col. Santa Ma. La Rivera, la fábrica productora denominada 'Industria Embotelladora de México, S.A. de C.V.' (I.E.M.S.A.C.V.), contando con sólo 3 máquinas embotelladoras semi-automáticas, con una capacidad de producción de 720 cajas de refrescos diariamente por cada una embotellando refrescos tales como:

- Refrescos Patitos.
- Orange de Luxe
- Sidral de Luxe
- Sidra Serrano

Los representantes de Coca-Cola, habían concertado una cita para llegar a un acuerdo en la capital de nuestro país, con la finalidad de introducir en el mercado el mencionado refresco, así como su comercialización; no obteniendo respuesta positiva por parte del candidato inicial, fué necesaria la búsqueda de otro empresario, que se interesara realmente en el producto. Es así, como el Sr. Antonio Rivera Venegas, casualmente es enterado de la posibilidad de embotellar 'COCA-COLA' en México, D.F., y termina aceptando las condiciones impuestas por los representantes de Coca-Cola.

Así fué como I.E.M.S.A.C.V., se convirtió en el primer embotellador autorizado en el valle de México.

Coca-Cola se empezó a embotellar en I.E.M.S.A.C.V., en el año de 1936, contando con un equipo de 70 personas y 10 camiones repartidores, cuya cuota diaria era de 6 cajas por camión. Ese mismo año, nuestro país era abrumado fuertemente por la inquietud de la población obrera, quienes se organizaban en sindicatos, en la lucha por mejorar sus derechos.

I.E.M.S.A.C.V., fué de las primeras compañías en reconocer al sindicato, considerando la conveniencia de armonizar los intereses mutuos; gracias a ello, pudo solucionarse la grave huelga de la compañía de luz que sufría la capital en équel tiempo.

Se recuerda que para no parar la producción de refrescos, tuvo que recurrirse al empleo de la fuerza automotriz como fuente de energía (utilizando camiones volteados, cuyas ruedas traseras funcionaban como transmisores por medio de bandas).

Ya en el año de 1945, es adquirida la primera línea de llenado, cuya ubicación es desde entonces, la calle de Cedro No. 382, en la Colonia de Santa María La Rivera; siendo ésta, la primera planta embotelladora completa en nuestro país. Para éste año, I.E.M.S.A.C.V., contaba ya con 36 rutas de ventas.

En el año de 1950, se contaba con 45 camiones y 250 personas trabajando en la empresa; se instala una línea adicional de producción, así como 3 máquinas llenadoras completamente automáticas. El tamaño del envase de Coca-Cola, era de 6.5 onzas (conocido por la empresa como 'tamaño normal', y por la mayor parte de la población como 'la chiquita').

En 1955, Coca-Cola sale al mercado en 2 tamaños más: Coca-Cola grande (12 onzas) y Coca-Cola familiar (26 onzas).

Al año siguiente se adquiere un nuevo local, ubicado en calle Topacio No. 92 y Calzada de la Viga; actualmente, es conocida como Planta Viga.

En el año de 1962, se adquirió la Planta Tlalpan, la cual actualmente es considerada como una de las embotelladoras más modernas del país (ubicada en Calzada de Tlalpan No. 2754).

Para el año de 1964, el desarrollo de la empresa iba en aumento se instalaron tanques de acero inoxidable con capacidad de 16,500 litros para las mezclas del jarabe de Coca-Cola en la sala de jarabes del laboratorio central.

La empresa cambió de Administración en el año de 1967, tomándo-

la a su cargo el 'Grupo Dirección y Servicios'.

Para 1978, se adquiere la 'Bodega Sacramento', que depende de la planta Tlalpan.

En 1980, existe un nuevo cambio de administración, y es ahora - el 'Grupo Visa' (Valores Industriales, S.A.) del 'Grupo Monterrey', quien se hace cargo desde ese año a la fecha, de ésta importante marca. En ese mismo año, se adquiere la planta Delmist (Delaware Punch & Gran Mister Q, S.A. de C.V.), con lo que el crecimiento de ésta empresa continúa.

B) CREACION DE UNA NUEVA RAZON SOCIAL: DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS - VALLE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Es hasta el año de 1984, cuando se constituye la compañía 'Distribuidora de Bebidas Valle de México, S.A. de C.V.' (DIBEVAMESACV o D.B.V.M.S.A.C.V.), para dividirse el trabajo ya que de éste modo resulta más práctica y de manera mayor organizada; la producción y embotellamiento del refresco a cargo de I.E.M.S.A. C.V., y la distribución y comercialización del mismo a cargo de D.B.V.M.S.A.C.V. (DIBEVAMESACV). Ese mismo año, la bodega - Sacramento se independiza de la planta Tlalpan, para fungir como distribuidora. Sale al mercado el refresco 'Sprite' de 12 onzas en el Distrito Federal.

Para 1985, se crean las distribuidoras 'Zaragoza' y 'Los Angeles' ubicadas en las colonias Pentitlán y los Angeles Iztapalapa, respectivamente. Sale al mercado el refresco 'Sprite' de 26 onzas; Coca-Cola cuenta ya con 503 rutas de ventas en el D. F.

En 1986, se establece la distribuidora 'Aragón', ubicada en la Col. D.M. Nacional, Aragón. Sale al mercado el refresco 'Diet Coke' de 12 onzas.

En el año de 1987, se unen los grupos: 'Estado de México' y - 'Distrito Federal', creándose así, el grupo 'Coca-Cola Valle de México', originando con esa unión el incremento en ventas dentro del mercado, abarcando y combinando segmentos comerciales anteriormente no atendidos por ninguno de los dos grupos. (en la Figura No. 40, podemos apreciar 2 organigramas: - - - - 1.- Del Corporativo del grupo D.F., y 2.- Un organigrama general de como se encuentra constituida a nivel gerencial la organización, tanto en I.E.M.S.A.C.V., como en D.B.V.M.S.A.C.V.)

El grupo D.F. elabora y distribuye básicamente 3 productos:

- 1.- Coca-Cola
- 2.- Sprite
- 3.- Diet Coke

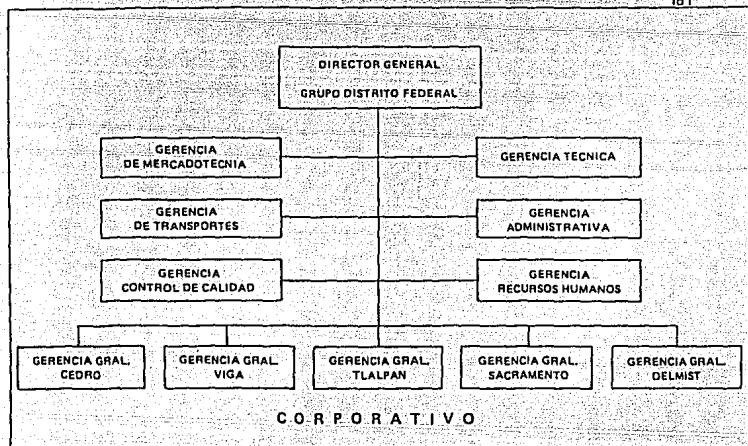
1.- La presentación en las que se vende Coca-Cola son:

- a) Tamaño normal (6.5 onzas)
- b) Tamaño grande (12 onzas)
- c) Tamaño grande (12 onzas, botella no retornable.)
- d) Tamaño familiar (26 onzas)
- e) Coca-Cola 2000 (2 litros, botella no retornable)

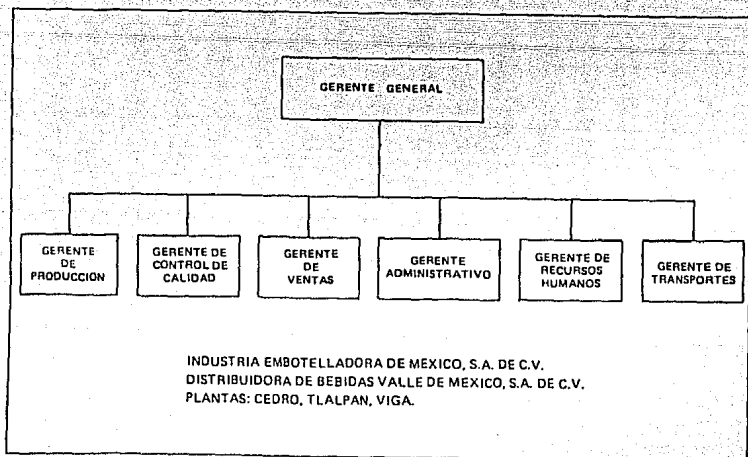
2.- Sprite se ofrece al público:

- a) Tamaño grande (12 onzas)
- b) Tamaño grande (12 onzas, botella no retornable.)
- c) Tamaño familiar (26 onzas)
- d) Sprite (2 litros, botella no retornable)

.....



(Fig. No. 40)



Tomado del Manual de bienvenida Coca-Cola Valle de México, Grupo D.F.
e Industria Embotelladora de México, S.A. de C.V.. Elaborado por la Gerencia de Cap. y desarrollo.

3.- Diet Coke se vende con la presentación:

- a) Tamaño grande (12 onzas)
- b) Tamaño grande (12 onzas, botella no retornable)

Distribuyendo además:

- a) Coca-Cola en lata.
- b) Sprite en lata.
- c) Diet Coke en lata.
- d) Fanta en lata.
- e) Tab en lata.

(En las Figuras 41 y 42, apreciaremos 2 diagramas de flujo, que nos permiten conocer la serie de pasos necesarios para la elaboración del refresco, así como la recuperación y proceso de lavado de envase, para llenado de nuevo producto.).

4.2.- SITUACION ACTUAL (DIRECCION A CARGO DEL GRUPO VISA).

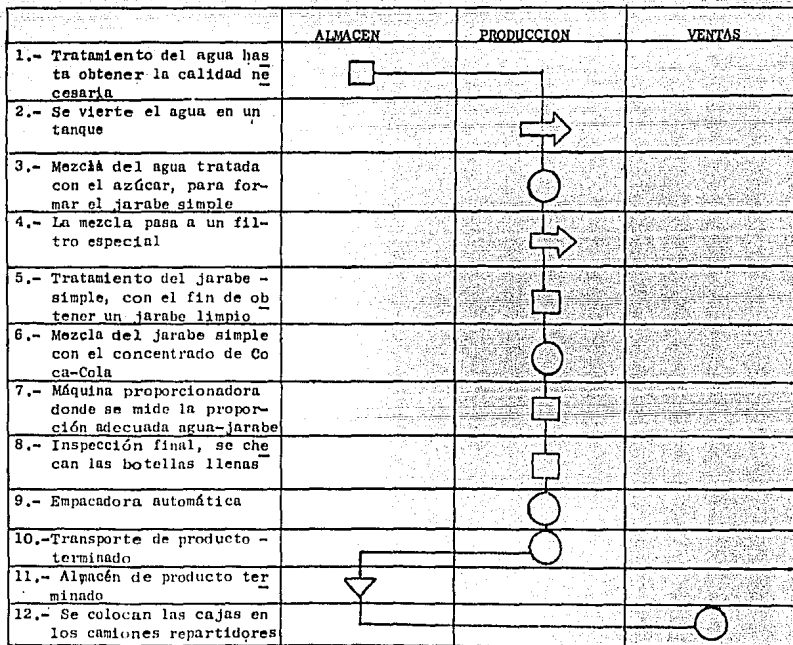
Como ya lo mencionamos anteriormente, la administración de la compañía a partir del año de 1980, está a cargo del grupo VISA (Valores Industriales, S.A.); por lo tanto, tanto en I.E.M.S.A. C.V. como D.B.V.M.S.A.C.V., reportan toda información al mencionado grupo enviéndola hasta Monterrey.

Actualmente, el grupo distribución Valle de México, está formado por 9 distribuidoras en el Distrito Federal y 5 en el Estado de México, sumando un total de 14 distribuidoras que generan empleo a 8,000 u 8,500 trabajadores aproximadamente, incluyendo al personal administrativo.

A continuación relacionamos los nombres y ubicación de las distribuidoras que conforman el grupo Distribución Valle de México: (Ver CUADRO G).

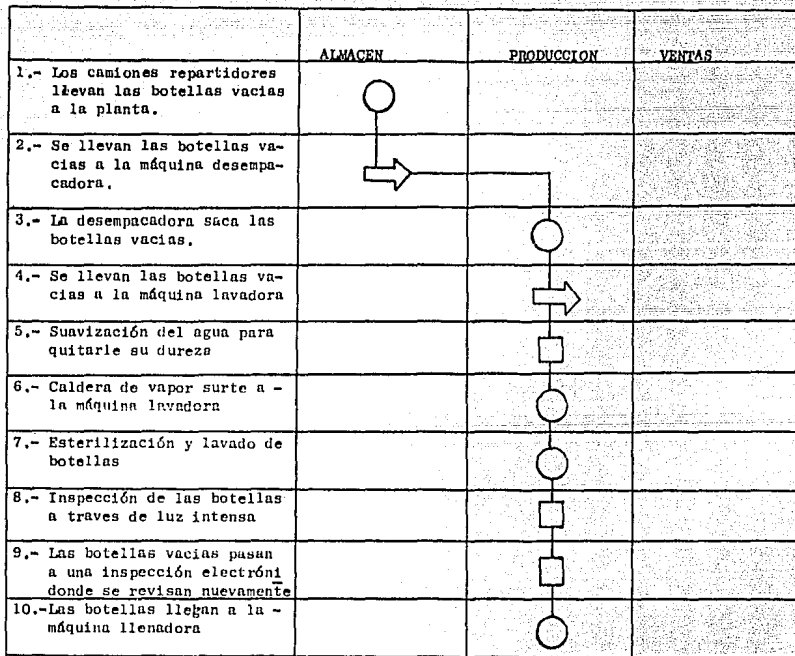
. . . .

DIÁGRAMA DE FLUJO SOBRE LA ELABORACION Y ENVASADO DE COCA-COLA PARA SU VENTA.



(Fig. No. 41)

DIAGRAMA DE FLUJO SOBRE LA RECUPERACION, LIMPIEZA,
Y ESTERILIZACION DE ENVASE PARA HUEVO PRODUCTO.



(FIG. No. 42)

<u>NOMBRE DE LA DISTRIBUIDORA</u>	<u>COLONIA DE UBICACION</u>
Jacarandas	Santa Ma. Insurgentes.
Tlalpan	El Reloj
Xocongo (Viga)	Tránsito
Sacramento	San Pedro de los Pinos
Zaragoza	Pantitlán
Aragón	D.M. Nacional, Aragón.
Los Angeles	Los Angeles, Iztapalapa.
Xochimilco	en Xochimilco
Iztapalapa	Ermita Iztapalapa
(Cuauhtepc)	(Próxima a inaugurarse)
Tlalnepantla (E.T.S.A.C.V.)	Tlalnepantla, Edo. de Méx.
Santa Clara	Tulpetlac, Edo. de Méx.
Cuautitlán	Cuautitlán Izcalli
Los Reyes (D.I.T.S.A.C.V.)	Los Reyes La Paz, Autopista México-Texcoco.

(CUADRO G)

Como podemos percatarnos, la compañía sigue creciendo cada día y este hecho no se detendrá, garantizado por una organización de la magnitud e importancia como Coca-Cola; se han tenido que superar numerosos problemas, como la competitividad en el mercado, mantener una buena imagen, brindar el mejor servicio, -- etc.; pero hay que hacer notar que no ha sido tarea fácil y de un solo día; ha costado años de esfuerzo y dedicación, puesto que para lograr sus objetivos generales, es necesario satisfacer los específicos, así como también el reconocimiento de los méritos del personal en general para la obtención de los resultados deseados.

La empresa demuestra a sus trabajadores que está con ellos, -- que está al tanto de ellos, y por medio del Departamento de Informática, emite tarjetas de felicitación por cumplimiento de años de servicio (antigüedad) dentro de la compañía (Ver Fig.-No. 43)

(Fig. No. 43)

07/AGN/80.

Sr. (177)

CAROL GUZMÁN ALFREDO.

HOY COMPLETES 1 AÑO DE SERVICIO EN LA EMPRESA POR
LO QUE LE FELICITAMOS Y ESPERAMOS SIGA CONTINUANDO
CON SU LABORACION Y ENTUSIASMO.

A T E N T A M E N T E

DIS. PED. VAL. DE. S. X. SACV
PLANTA DE INYECCION MERCADOTECNIA

Así como de cumpleaños, las cuales son firmadas por el Director del área a la que pertenece el trabajador, y son entregadas en mano propia a quien corresponde.

Con lo mencionado anteriormente y a lo largo de nuestro estudio, se demuestra la importancia que le da la empresa al factor humano debido a que sabe que los Recursos Humanos, son el motor principal de toda organización.

CAPITULO 5

(CONCLUSIONES.)

.....

5.- CONCLUSIONES.

- 1.- El desarrollo de la ciencia administrativa es evidente, y es debido principalmente a que las organizaciones tienen la necesidad de actualizar día con día sus sistemas administrativos.
- 2.- El boom industrial de antaño, fué un factor primordial para el desarrollo inicial. Los países industrializados se avocaron a mejorar la tarea de sus sistemas productivos, surgiendo con ello, el estudio científico de la administración.

De éste surgimiento, se derivan una serie de corrientes o escuelas que aporten mayores y mejores conocimientos a la ciencia administrativa, que a su vez, le brindan mayor importancia al factor humano dentro de las instituciones.

- 3.- Siendo los principios administrativos, de vital importancia -- dentro del campo de la ciencia administrativa, su seguimiento y aplicación exacta de mayor efectividad a toda organización.

Debemos estar conscientes que la organización actual, requiere de un proceso administrativo bien planeado, que nos permita alcanzar los objetivos fijados. De ahí que debe conformarse una articulación adecuada entre las diferentes etapas del proceso; por ende, se tendrá que proyectar una estructura en la cual se precisen correctamente los lineamientos a seguir en cada etapa del citado proceso.

- 4.- La planeación y el control son definitivamente las etapas claves de la administración; dentro de la primera, se determinan los objetivos a alcanzar, así como también los cursos de acción - que nos conduzcan a su consecución.

Por su parte, en la segunda se verifica si el plan estructurado se está cumpliendo, y de no ser así, se tomarán las medidas correctivas pertinentes; sin embargo, no se debe restar importancia a las otras dos etapas del proceso (organización y dirección), en virtud de formar parte de un todo que debe estar perfectamente armonizado, para alcanzar el logro de los objetivos.

La importancia de la administración, es reconocida en todos -- los ámbitos de la actividad humana; su desarrollo ha alcanzado niveles muy altos de crecimiento y de profundidad.

- 5.- En México, existe una gran variedad de escuelas que se dedican a impartir la carrera, ya sea a nivel técnico o de licenciatura. La Universidad Nacional Autónoma de México, por medio de la facultad de Contaduría y Administración, se ha preocupado por mantener la Licenciatura en Administración en una constante actualización; prueba de ello, es la implantación del plan de estudios 1985; el cual, pretende entre otras cosas que el futuro licenciado en administración se integre a la vida profesional con una eficaz actualización en el manejo de la ciencia administrativa.
- 6.- El recurso humano es un factor primordialmente necesario en toda organización; tanto, como lo es para la sociedad misma. -- Por medio de éste, se canalizan todas las actividades que se realizan día con día; aún la empresa más sofisticada necesita del elemento humano para poder cumplir satisfactoriamente los fines por los que fué creada.

Es tanta la importancia que reviste el ser humano, que la ciencia administrativa ha creado mecanismos que nos permitan entender su complejidad, para así estar en condiciones de encausar sus inquietudes, aptitudes, experiencias y deseos hacia el logro de los objetivos prefijados por la organización en la que se desenvuelva.

- 7.- A diferencia de otros recursos, el ser humano se distingue por que puede tener un control muy grande de sí mismo, y es capaz de tomar sus propias decisiones.

Es de vital importancia, saber administrar el recurso humano, porque sin lugar a dudas, constituye la única vía que nos permitirá alcanzar los objetivos deseados.

- 8.- Estamos convencidos que en la administración de recursos humanos, se debe aplicar el proceso administrativo, con la finalidad de contribuir a la consecución de los propósitos del individuo y de la organización en su conjunto. La dirección de personal o de recursos humanos, dentro de sus funciones primordiales está la de hacerse cargo de la selección del personal idóneo para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.

- 9.- Las organizaciones modernas deben contar con un eficaz sistema de Reclutamiento y Selección de Personal; por lo que en primera instancia, se utilizarán los medios más adecuados para disponer de un gran número de candidatos y así poder seleccionar a los más aptos.

Debe quedar bien claro para evitar confusiones, que el reclutamiento es la forma de hacerse allegar candidatos para ocupar un puesto determinado, y que selección es la acción de elegir de entre los candidatos, a la persona idónea para ocupar dicho puesto.

Debemos resaltar, que dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, conviene cuidar que todos los elementos que intervienen en éste (como son: las solicitudes, entrevistas, tests y exámenes médicos), estén elaborados de tal manera que nos permitan evaluar fácilmente la capacidad del individuo para decidir si se contrata o no.

- 10.- Realizada la contratación del personal requerido, es importante proporcionarle la más completa información sobre la empresa; es decir, darle una introducción durante el período de inducción, acerca de la organización a la cual se está integrando.

Entre otras cosas, se le dará a conocer el historial de la institución en general y los objetivos para los cuales fué creada; así mismo, las actividades y expectativas del puesto que va a ocupar. El nuevo empleado, deberá tomar en cuenta: políticas, sistemas y procedimientos de la empresa que lo está contratando.

- 11.- Toda organización tiene la obligación de capacitar a sus trabajadores. La capacitación y el desarrollo es en beneficio de la propia empresa, ya que con ésta, se le proporciona al trabajador aprendizaje; es decir, conocimientos teóricos, técnicos, científicos y administrativos que finalmente serán utilizados o empleados para alcanzar los objetivos de la organización. Para que de la capacitación y del desarrollo se obtengan resultados óptimos, se debe utilizar el método y las técnicas más adecuadas, para que nos produzcan mayores beneficios.

Cabe hacer mención, que de la acertada selección y aplicación de la metodología adecuada, dependerá en gran parte, el éxito que se espera como resultado a corto, mediano y a largo plazo.

- 12.- Los objetivos que toda organización se fija, se logran por medio del 'motor principal' que es el elemento humano; para ello es necesario contar con un buen sistema de administración de personal.

Al Recurso Humano se le debe incrementar día con día sus conocimientos y habilidades mediante la preparación, o bien, descubriendo los recursos que potencialmente tiene.

Es importante motivarlo y estimularlo; que entienda que es valioso para la organización en la que labora, ya que así, aumentará su productividad.

- 13.- Otro factor que es determinante en el rendimiento productivo - del trabajador, es el económico; mientras recibe una remuneración (salario o sueldo) legal y justa por su labor desempeñada, estará garantizado su rendimiento. Cabe hacer mención que --- sueldo y salario, son palabras sinónimas; ambos conceptos se - refieren a la retribución económica que otorga el patrón a sus trabajadores, por concepto del préstamo de un trabajo subordinado.
- 14.- Para que la Gerencia de Recursos Humanos de una empresa pueda conocer la situación y las necesidades de su personal, requiere previamente saber, cuáles son las funciones que se realizan en cada puesto.

El análisis de puestos, es un proceso de investigación mediante el cual se definen las funciones que se realizan en un determinado puesto, así como los conocimientos y cualidades que deberá reunir una persona para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Actualmente en DIBEVAMESA se cuenta en éste sentido, con un -- buen sistema que le ha permitido tener éxito.

- 15.- Como complemento al análisis de puestos, se hace necesario -- realizar una valuación de los mismos, que nos permita determinar la importancia que cada uno tiene; es decir, se valorarán los objetivos alcanzados y la superación personal del empleado que es titular del puesto. Por lo anterior, consideramos - que toda empresa debe utilizar un método de valuación de puestos, ya que así, estará verificando el grado de funcionalidad del puesto y de la persona que lo desempeña.
- 16.- Es indispensable, que toda empresa tenga un control sobre su - personal con respecto a las actividades que desempeñan (su asistencia, permisos, percepciones, cuotas, entre otras).

En lo que se refiere específicamente a las percepciones, es necesario elaborar una nómina, la cual nos muestra el registro del monto de dichas percepciones y las deducciones que se deben hacer por diversos conceptos; así como el importe de la cantidad neta que se le deberá pagar al trabajador, por determinado período de labores desempeñadas.

En DIBEVAMESA se cuenta con un sistema de nómina amplio y complejo, que sin embargo satisface las necesidades de la organización.

- 17.- No se debe restar importancia, a la relación que toda empresa debe tener con otros organismos, ante quienes debe cumplir con ciertas obligaciones, tal es el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Toda empresa debe tramitar oportunamente ante éste, las altas y bajas de sus trabajadores que presten o hayan prestado sus servicios a la empresa, así como las modificaciones de salario que éstos, pudieran tener.

- 18.- En toda relación laboral, es obligatorio por ley, establecer por escrito, un convenio entre el trabajador y el patrón, que regule la relación laboral que se ha realizado; de ahí, que revista importancia la celebración de un contrato con los trabajadores que vayan a prestar sus servicios a la empresa; éste puede ser en cualquiera de las modalidades existentes, según se requiera.

De la atención e importancia que le otorgue el administrador a los puntos anteriores, así como al resto de las actividades que se realizan en general, dependerá que la organización funcione eficientemente.

- 19.- Por otra parte, consideramos que en toda organización debe existir una adecuada estructura de los niveles jerárquicos y de

los puestos, ya que así, se evitarán conflictos que en un momento dado pueden entorpecer la función productiva.

Para representar gráficamente la estructura de una organización, es recomendable hacer uso de los organigramas.

DIBEVAMESACV, es una empresa joven que día con día crece; prueba de ello, es la expansión estructural que ha tenido en un poco tiempo.

La finalidad principal que dió origen a la creación de esta nueva razón social, es la de mantener un mejor control interno, así como, contar con una función más organizada al encargarse 'I.E.M.S.A.C.V.' de la producción, y 'DIBEVAMESACV' de la distribución del producto.

Cabe hacer mención, que dicho crecimiento no hubiese sido posible sin la integración adecuada del Recurso Humano.

- 20.- Finalmente, consideramos que todo administrador debe darle la importancia que requiere el recurso humano; hay que entender su complejidad, y en un momento dado, saber encauzar su naturaleza y potencialidad de cualidades y habilidades, hacia los objetivos de la organización; ya que no debemos olvidar, que 'Los Recursos Humanos son un elemento primordial en la Administración de Empresas'.

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

.....

- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas, 1984. (2a. Ed. 13a. reimpresión, Biblioteca de Ciencias de la Administración).
- Ballesteros Inda, Nicolás y Hernández y Rodríguez, Sergio. - Fundamentos de la Administración. México: Editorial Interamericana, 1982.
- Duhalit Krauss, Miguel F.. Técnicas de Comunicación Administrativa, Manual para Jefes o Supervisores. México: Editada por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales / Textos -- Universitarios de la U.N.A.M., 1983 (5a. Ed).
- Fayol Henry, F. W. Taylor, Administración Industrial y General. Principios de Administración Científica. Barcelona España: Editorial Orbis, 1986 (tomo 18, Biblioteca de la Empresa.).
- Fernández Arenas, José Antonio. El Proceso Administrativo. - México: Editorial Diana, 1981 (11a. Ed. 5a. reimpresión).
- Flippo Edwin, B.. Principios de Administración de Personal. México: Editorial Mc-Graw Hill, 1978. (Traducción de la 4a. Ed. en inglés de Principles of Personnel Management).
- Leonard, William P.. Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos. México: Editorial Diana 1985. (1a. Ed. 3a. reimpresión).

- Ley Federal del Trabajo. México: Editores Mexicanos Unidos, 1987. (1a. Ed.)
- Manual de Bienvenida Coca-Cola Valle de México, Grupo D.F. - Industria Embotelladora de México, S.A. de C.V. elaborado -- por: Gerencia de Capacitación y Desarrollo.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. México: -- Editorial Limusa, 1985 (decimaséptima reimpresión, primera parte; decimaquinta reimpresión, segunda parte).
- Sheid, Jean-Claude. Los Grandes Autores en Administración. - Barcelona España: Editorial Orbis, 1987 (3a. Ed. tomo 29, - Biblioteca de la Empresa).
- Shein, Edgar H. Psicología de la Organización. Madrid España: Editorial Prentice Hall, Inc. 1981 (8a. reimpresión).
- Sánchez Barriga, Francisco. Técnicas de Administración de -- Recursos Humanos. México: Editado por el I.P.N. 1982.
- Terry & Franklin. Principios de Administración. México: Edi-- torial Continental, 1985.
- Uwick & Brech. La Historia del Management. Barcelona España: Editorial Orbis, 1986 (5a. Ed. tomo 8, Biblioteca de la Em-- presa).
- Werther William, B. Jr. Keith Davis. Administración de Per-- sonal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc-Graw Hill, - 1987 (2a. Ed.).