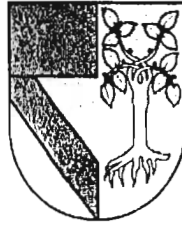


308902
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



**MODELO DE ADMINISTRACION
DE LOS RECURSOS HUMANOS
PARA UN CORPORATIVO
REFRESQUERO**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

ALEJANDRO CERON AGUILAR

Para optar al título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**A ti Señor,
te doy gracias por
permitirme recibir tantas
satisfacciones y alegrías.**

A mis Padres.

Posiblemente a los que más gusto les dé pues viven una constante preocupación por mí desde hace 25 años.

Este trabajo que viene a culminar mis estudios profesionales es más obra suya que mía.

Les agradezco que hayan estado detrás de mí todo este tiempo pues por mi forma de ser, sino lo hubieran hecho tal vez este paso seguiría sin darse.

Ustedes se merecen todo y este trabajo que es suyo no es ni el 1% de lo que ustedes se merecen, y les pido que sigan siendo mi ejemplo a seguir.

A mi amada Esposa.

Que con su cariño, amor, comprensión y sobre todo por sus palabras de aliento me motiva todos los días .

Mi amor, con este trabajo damos un paso más en nuestro desarrollo como pareja; que el presente esfuerzo sea un ejemplo para la familia que estamos formando.

Que nuestro hijo (a) que viene en camino sepa lo mucho que me motiva a titularme pues quiero que cuando nazca pueda ofrecerle este trabajo y muchas cosas más.

A mi hermano Salvador.

Que se tomó muy en serio el papel de Padrino y nunca me ha dejado solo, siempre pendiente de mis necesidades y moldeando mi conducta.

Salvador, este trabajo es también tuyo y de todo corazón te agradezco todo lo que hiciste y haces por mi quiero pedirte que sigas brindándome tu apoyo y consejo.

A toda mi Familia.

Que en todo momento esta conmigo, a mis sobrinos por la alegría que me transmiten, y en especial a mi Mamá Cuca que vera desde el cielo un fruto más de su amor y cariño.

Lic. Mario Andrés Fernández

Por la confianza que tuvo en mi, para que yo encabezará este proyecto en el Grupo Embotellador en cuestión.

Le agradezco los consejos que siempre me dió y sus enseñanzas sobre un medio tan complejo como el refresquero.

Lic. Juan Francisco Ramírez V.

La definición viva del "Amigo", que con todo su apoyo y tolerancia ha permitido que se termine este trabajo.

Gracias Paco porque siempre haz entendido y escuchado mis necesidades personales.

Lic. Fernando Cabrera.

Quien con sus consejos y apoyo a lo largo de mi paso por la universidad, consolidó mi vocación hacia la Administración de los Recursos Humanos.

Lic. Gustavo Palafox.

Quien con sus bromas y trato muy especial supo cambiar mi mal comportamiento por algunas buenas obras y que mi trabajo realmente significara un reto.

Lic. Adolfo Hernández.

Por el gran interés que me demostró durante mi formación aún antes de mi ingreso a la educación profesional hasta el término de ésta guiando mi desarrollo.

Lic. Armando Sánchez Soto.

Mi coordinador académico en los últimos 3 años de la carrera, que siempre se preocupó por mi desarrollo y que cada vez que le piden alguien para trabajar en Recursos Humanos me recomienda.

Ing. Francisco Aguilar.

Ing. Javier Gómez

Sr. Manuel Méndez.

Dr. Eduardo Mouret Polo.

C.P. Rubén Pietropaolo.

C.P. Sergio Robleda.

Lic. Luis Bonner.

Lic. Ignacio Palafox.

Lic. Gabriel Gonzalez Chavez.

Lic. Martha de la Torre de Cerón.

Dr. Gerardo Cerón Aguilar.

Ing. José Ignacio Etchegaray.

Sr. Manuel Suárez.

Sra. Nuria Martí de Suárez.

Lic. Elvira Cerón de Etchegaray.

Por todo su apoyo, su constante preocupación por mi formación, por su interés en que me titule y sobre todo por su confianza.

MODELO DE ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
PARA UN CORPORATIVO REFRESQUERO

INTRODUCCION	6
CAPITULO I	
EVOLUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	12
1.1 Antecedentes generales	12
1.1.1 La administración en la antigüedad	13
1.1.2 Desarrollos recientes en la teoría de la administración	15
1.2 Aportaciones de Taylor	17
1.3 Aportaciones de Fayol	20
1.4 La escuela de Elton Mayo	25
1.5 El factor humano	29
1.6 El individuo y el grupo	39
1.7 Comportamiento humano en el trabajo y satisfacción en el empleo	40

CAPITULO II

CONCEPTOS TEORICOS BASICOS DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL AMBITO MEXICANO	43
2.1 El Departamento de Recursos Humanos	40
2.2 Administración de personal.	
Elementos	59
2.2.1 Nómina	60
2.2.2 Tiempo extra	61
2.2.3 Premios	63
2.2.4 IMSS	64
2.2.5 SAR	65
2.2.6 INFONAVIT	66
2.2.7 Vales de despensa	67
2.2.8 Fondo de ahorro	68
2.3 Indices de productividad	69
2.3.1 Rotación	69
2.3.2 Ausentismo	72

2.3.3	Puntualidad	73
2.3.4	Unidades d'producción/hombre	74
2.3.5	Reclutamiento, selección y contratación	75

CAPITULO III

CASO PRACTICO: MODELO DE ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS APLICABLE A UN CORPORATIVO EMBOTELLADOR	77
---	----

3.1 Características generales de un negocio embotellador de refrescos en el caso estudiado	77
3.1.1 Estructura de organización básica	77
3.1.2 Dimensiones	78
3.1.3 Descripción del proceso productivo	88
3.1.4 Indicadores	92
3.1.4.1 Ventas variables	106
3.1.4.2 Ventas fijas	108
3.1.4.3 Producción variable	110
3.1.4.4 Producción fija	110
3.1.4.5 Gastos de administración fijos	112
3.2 Operación de los elementos básicos de administración de personal desde un Corporativo de Recursos Humanos	113
3.2.1 Nómina. Ingresos	114
3.2.1.2 Salario normal	115
3.2.1.3 Tiempo extra	116
3.2.2 Premios y compensaciones	116
3.2.2.1 Comisiones	116
3.2.2.2 Compensación	116
3.2.2.3 Prima dominical	118
3.2.2.4 Vacaciones trabajadas	118

3.2.2.5	Descansos trabajados	119
3.2.2.6	Premios por asistencia	119
3.2.2.7	Otros	119
3.2.3	Prestaciones	120
3.2.3.1	IMSS	120
3.2.3.2	SAR	121
3.2.3.3	INFONAVIT	121
3.2.3.4	Vales de despensa	121
3.2.3.5	Fondo de ahorro	122
3.2.3.6	Prima vacacional	122
3.2.3.7	Aguinaldo	123
3.2.3.8	Prima de antigüedad	123
3.2.3.9	Previsión social	124
3.3	Indices de productividad en el caso	124
3.3.1	Rotación	124
3.3.2	Ausentismo	125
3.3.3	Otros Indices	126
3.3.3.1	Ingreso Ventas por Persona	126
3.3.3.2	Número de Cajas Percapita	126
3.3.3.3	Apoyo por Ruta de Ventas	127
3.3.3.4	Costo de Personas por Caja	127
3.4	Funciones de Recursos Humanos Corporativo	128
CONCLUSIONES		132
BIBLIOGRAFIA		138

INTRODUCCION

El presente trabajo ha sido motivado por el creciente interés que tiene en nuestros días el estudio de la problemática relacionada con la administración de los recursos humanos, con base en la premisa de que los resultados que logre una organización dependen fundamentalmente de la calidad de sus recursos humanos.

Sabemos que para lograr la conciliación de los intereses particulares con los objetivos sociales de la empresa, en lo que se refiere a la administración de los recursos humanos, se requiere la presencia de diversos factores: reclutamiento y selección adecuados; una estructura de organización apegada precisamente a las necesidades de la empresa de que se trate; una dirección que combine de manera conveniente la autoridad, con la responsabilidad y el liderazgo.

Se han erradicado ya los viejos principios en los que sustentó durante mucho tiempo la administración de los recursos humanos. Hoy existen y se aplican nuevos enfoques.

Definitivamente, pues, para que una empresa logre eficiencia en sus labores es indispensable que cuente con adecuados procedimientos y normas para la administración de su personal, y dentro de esos procedimientos figuran: la igualdad de oportunidades para ser reclutado, seleccionado, remunerado, promovido, pensionado; la constitución de un sistema de méritos que garantice esa igualdad de oportunidades y el establecimiento de normas para la carrera administrativa, que además de establecer y garantizar la estabilidad del personal (exceptuando el despido justificado), fomenta su adiestramiento para el ascenso de los más capaces.

Es necesaria la existencia de una unidad administrativa que se encargue de todos esos asuntos, cuando el volumen de labores así lo amerita y que puede ayudar convenientemente a esos propósitos.

Deben existir políticas de personal que se materialicen a través de principios tales como: el reclutamiento y selección que son las primeras fases dentro de un sistema de méritos y algunas veces antecedidas de la clasificación de cargos y del establecimiento del plan de remuneraciones, especialmente cuando no se trata de una organización ya en operación; lo que se pretende lograr

mediante este proceso de reclutamiento y selección es escoger a los más capaces, para lo cual se usan buenos procedimientos de reclutamiento y de selección, la entrevista, la solicitud de datos personales, la presentación de exámenes de capacidad o aptitud, de aprovechamiento o destreza, emocionales y de personalidad, de pericia y de salud o físicos.

La colocación en el cargo y la asignación de deberes son el paso siguiente y también muy importante, especialmente en el periodo de prueba, para aprovechar en la mejor forma las potencialidades de los individuos y para evaluar prácticamente las capacidades y la adaptación al trabajo y a los otros compañeros de la empresa o institución.

La clasificación de cargos analiza las tareas de cada puesto y las agrupa en casos similares, según sus deberes y responsabilidades. La clasificación es objetiva en naturaleza y propósito y sirve fundamentalmente en los procesos de reclutamiento y selección, de fijación de salarios para los cargos y para los traslados y promociones.

Los métodos de evaluación del desempeño son por el contrario, subjetivos, pues miden periódicamente la forma en que cada miembro de la empresa o institución ha trabajado durante un lapso determinado. Existen varios procedimientos para evaluar las labores realizadas, y entre ellos, los denominados de "ponderación de factores" y de "méritos" son los más completos y científicos.

Los sistemas de remuneración deben ser también objetivos, al igual que la clasificación de cargos en la que se basan, pues a pesar de que no constituyen el único elemento para la estabilidad y buenas relaciones humanas, son de gran importancia para lograrlas.

Es importante el respeto al principio de "igual paga por igual trabajo", pero también deben considerarse otros aspectos implícitos en un buen sistema de remuneración, tal como la fijación de salarios, con base en los mínimos y estándares vitales, y para cada uno de los diferentes niveles de la cadena de mando.

Al mismo tiempo que los incentivos económicos, hay otros tipos de recompensas que deben establecerse para premiar el buen desempeño y los años de servicio. También es necesario regular la aplicación de sanciones a quienes

no trabajan con responsabilidad o infringen las disposiciones establecidas.

El adiestramiento del personal es otro de los aspectos que pueden influir en mayor grado en el mejoramiento de las labores de la empresa. La capacitación puede ser previa, inicial o posterior, estando la primera generalmente fuera de la órbita de la empresa. Los adiestramientos inicial y posterior tienen como fines complementar la capacitación del personal, para prepararlo especialmente para desempeñar un determinado trabajo o para ofrecerle la oportunidad de ascender dentro de la organización.

Las actividades antes descritas, en conjunto, requieren la existencia de una área especializada en coordinarlas y desarrollarlas; asimismo, hacen necesario el establecimiento de mecanismos de control sobre el desempeño del personal.

En este trabajo analizaremos las actividades y características de un área de administración de recursos humanos en un corporativo refresquero. Con tal propósito, se desarrollan tres capítulos: en el primero de ellos se presentan los antecedentes históricos y teóricos generales

de la administración de los recursos humanos; en el Capítulo II se ubica esa problemática en el contexto mexicano, y en el tercer y último capítulo, se estudia como caso práctico la administración de los recursos humanos en un corporativo refresquero.

CAPITULO I
EVOUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION
DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 Antecedentes generales

A lo largo de su constitución como disciplina, la administración ha tenido cuatro momentos culminantes con su surgimiento en la antigüedad, las aportaciones de Frederic W. Taylor (1856-1915), estadounidense; Henri Fayol (1841-1925), francés, y Elton Mayo (1880-1949), estadounidense.

Sin embargo, antes de que la administración adoptara las aplicaciones sistemáticas propuestas por esos autores ya existían nociones elementales, acuñadas con el tiempo y producto de la experiencia, que permitían la existencia en las instalaciones productivas de cierta organización elemental. Por eso es que un criterio flexible nos permitiría afirmar que prácticamente desde que el hombre adquiere la habilidad para trabajar -y por tanto, para producir, existen la administración, en general, y la administración de recursos humanos, en lo particular.

Por otra parte, un criterio menos flexible nos llevaría a identificar la obra de Taylor como el primer momento en el que se intenta sistematizar con un criterio científico el conocimiento administrativo, a fin de incrementar la producción y el rendimiento de la fuerza de trabajo.

1.1.1 La administración en la antigüedad

Ciertos papiros egipcios que datan del año 1300 a. C. indican la importancia que se daba a la administración y la organización en los estados burocráticos antiguos. Algo similar ocurrió en la antigua China. En las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para la administración de los bienes públicos, y recomendaciones sobre la necesidad de emplear en esa tarea hombres honestos, desinteresados y capaces.

Aunque en la historia de la Grecia antigua no se encuentran muchas referencias a los principios de la administración, la propia experiencia de la comunidad de Atenas, con sus concilios, sus cortes populares, sus funcionarios administrativos y sus juntas de generales, indica una comprensión de la función administrativa. La definición de Sócrates de la administración como una actividad distinta del conocimiento técnico y de la

experiencia, es notablemente semejante a la concepción actual de esa actividad.

Las crónicas sobre administración en la Roma clásica son incompletas, pero es bien sabido que la complejidad de las labores administrativas requirió un considerable desarrollo de las técnicas de administración. La existencia de los magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y sus grados de importancia, indica una relación en escala característica de la organización. Se considera que el éxito del imperio se debió en parte al gran talento de los romanos para la organización. El uso del principio jerárquico y de la delegación de autoridad, así como de otros fundamentos de administración de personal, permitió a la ciudad de Roma expandirse casi ilimitadamente durante mucho tiempo.

Más tarde, la administración en general, y la de personal en particular, adquirieron relevancia y obtuvieron importantes avances técnicos en las dos primeras organizaciones formales que se conocen: la iglesia y el ejército, a tal punto que muchos de los principios de administración de personal y dirección que hoy son universalmente aceptados, tienen su origen en la organización de los ejércitos.

1.1.2 Desarrollos recientes en la teoría de la administración

El desarrollo de la teoría de la administración ha tenido gran impulso en los últimos sesenta años, como resultado de haberse

reconocido la importancia de las relaciones humanas en busca de un sistema efectivo de empresa. La gran depresión de 1929 evidenció la inconformidad de la gente, que se tradujo en el New Deal auspiciado por Roosevelt y en el auge del sindicalismo. Los hombres de negocios tuvieron que reconocer que la mayor deficiencia del desarrollo industrial de los Estados Unidos de Norteamérica consistía en enfocar su atención hacia el simple uso de los recursos. No es exagerado afirmar que las conmociones sociales de los años 30 y los ataques del gobierno y otros grupos sociales a la institución de la iniciativa privada, obligaron a los administradores empresariales a examinar con atención la naturaleza de sus funciones.

Las dificultades de la administración -especialmente la de personal aumentaron con motivo del excesivo crecimiento

que registraron las grandes empresas en la década previa a la Segunda Guerra.

En los años recientes la rivalidad industrial en la búsqueda de mercados, del poder o del progreso, ha dado un ímpetu tremendo al desarrollo de la teoría de la administración y a la búsqueda de bases científicas para mejorar su práctica. Nos hallamos en una era en la que la competencia rige prácticamente todas las relaciones humanas y entre empresas. Esto obedece a los siguientes factores: a) La universalización del conocimiento técnico, que ha permitido que un gran número de países y empresas compitan en los mercados internacionales; b) la liberación del comercio; c) el control de los mercados, que ha pasado de manos de los vendedores a las de los compradores; d) el aumento en las inversiones de capital y la elevación del punto de recuperación de los costos; y e) la rapidez del cambio tecnológico, que puede disminuir el costo de un producto o hacerlo obsoleto prácticamente de un día para otro.

Además de estos factores, los empresarios se han visto enfrentados a una notable reducción en la diferencia entre precios y costos. La presión laboral en busca de incrementos salariales ha elevado los costos de tal manera

que las empresas se han visto obligadas a utilizar las técnicas modernas de administración para poder competir. La necesidad de seguir obteniendo utilidades cuando los salarios crecen más rápidamente que la productividad en el trabajo, han tenido el efecto de que las empresas traten de ser más productivas que sus competidores.

1.2 Aportaciones de Taylor

Elementos fundamentales de la teoría de Taylor son la división del trabajo, la especialización y la organización, pero estos elementos han sido hasta hace poco tiempo las herramientas fundamentales de la organización del trabajo en las plantas. Taylor es el fundador de la Scientific Management o Administración Científica.

Como lo señala Romero Betancourt, "indudablemente es de extraordinario valor la obra de Taylor. Si sus principios y métodos fueron criticados algún tiempo, creemos que ello se debió más bien a errores de interpretación de su pensamiento, y a una equivocada tendencia en la aplicación de sus sistemas."¹ Sea como sea, en este trabajo partimos de la premisa de que la actual noción de control es herencia de Taylor, aun cuando este teórico hizo grandes

aportaciones que siguen siendo útiles a la labor administrativa. "Su principal preocupación fue lograr una mayor eficiencia en el trabajo y la mejor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados. Su atención se fijó principalmente en el trabajo del empleado y en las relaciones de éste y su supervisor inmediato. La descomposición de una labor compleja en sus elementos simples, la medición del tiempo preciso de cada operación, la articulación lógica de las actividades para su mayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, su adiestramiento sistemático y la planeación, dirección y organización del trabajo por los mayordomos funcionales, fueron sin duda, contribuciones muy importantes en el campo de la actual ingeniería industrial ."2 Todas estas aportaciones estaban encaminadas a reforzar el rendimiento de los individuos, sin importar las condiciones y los estímulos que tuvieran para trabajar.

En su tiempo, las aportaciones de Taylor constituyeron un gran avance que contribuyó de manera determinante al

1 Romero Betancourt, Samuel. Principios fundamentales de la administración de empresas. Una aplicación práctica del conocimiento administrativo. Instituto de Especialización para Ejecutivos. México, 1977. p. 14.

2 Ibidem, p. 15.

desarrollo industrial. "Mediante la división de tareas y la aplicación del cronometraje se ha conseguido cambiar al mundo. El operario que venía del sector primario era enseñado en poco tiempo a desarrollar una parcela pequeña y específica de una tarea. A los pocos días, ya experto en ella, se constituía en un engranaje efectivo de las grandes cadenas de producción y montaje. Poco a poco, en todos los países, millones de personas han sufrido esa transformación que les convertía en expertos obreros industriales. Su nivel de vida fue creciendo con el salario proporcional a su rendimiento hasta constituir densos barrios industriales conocidos en todas las grandes ciudades."³

No obstante, las aportaciones de Taylor han sido superadas, a tal punto que hoy asistimos a una especie de "ocaso del taylorismo", ante las nuevas exigencias de la sociedad moderna y, desde luego, como consecuencia de la revolución que se ha dado en la administración empresarial japonesa, según lo atestigua el triunfo de ese país en los mercados internacionales y la abundante literatura que existe sobre el tema.

³ Koontz, Harold, y Cyril O'Donnell. Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración. Libros McGraw Hill de México. México, 1977. Quinta edición. p. 415.

1.3 Aportaciones de Fayol

Las ideas y aportaciones del francés Henri Fayol fueron síntomas evidentes de que al taylorismo le faltaba algo. Si Taylor concentró sus esfuerzos en el trabajo del taller, en la actividad del empleado y en la responsabilidad administrativa del mayordomo industrial, Fayol consideró la administración preponderantemente desde los niveles superiores de los directores de la institución.

En 1916 Fayol descompuso la administración en sus elementos: planeación, organización, dirección e integración, coordinación y control. El fue quien demandó la sistematización científica de cada una de ellas y quien contribuyó poderosamente al planteamiento de los principales problemas administrativos, dentro de una cooperación orgánica de la empresa como un todo. No obstante, la obra de Fayol, con toda su importancia, tal vez fue demasiado abstracta. La administración no dejó de ser inhumana. Y tendría que venir Elton Mayo a humanizarla y, en esa medida, a ser el antecesor fundamental de los nuevos sistemas de administración de personal.

Puede afirmarse acertadamente que el verdadero fundador de la administración moderna es este industrial francés, quien publicó sus primeras ideas en 1916, bajo el título de Administration Industrielle et Générale, obra reimpressa varias veces en su época. Sin embargo, fue hasta 1949 cuando se conocieron ediciones completas de esa obra en otros idiomas, lo cual nos indica la lentitud con la que todavía hasta hace poco tiempo se transmitían los conocimientos de un país a otro.

En la obra mencionada se puede apreciar una visión extraordinariamente precisa de los problemas básicos de la administración de empresas moderna, especialmente por el enfoque práctico y claro que Fayol aplicó al perfil del administrador y por su comprensión de la universalidad de los principios de la administración. Esta visión llevó a Fayol a proponer "14 Principios Generales de la Administración", los cuales transcribimos en seguida:

1. División del trabajo. Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para lograr un uso eficiente del factor trabajo. Fayol lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

2. Autoridad y responsabilidad. Fayol considera relacionadas entre sí la autoridad y la responsabilidad, señalando que ésta se desprende de aquélla como un corolario. Concibe la autoridad en dos componentes: la autoridad oficial, que se deriva de la posición del administrador, y la autoridad personal, que se desprende de su "inteligencia", experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

3. Disciplina. Definiendo disciplina como "respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto", Fayol declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4. Unidad de mando. Significa que cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

5. Unidad de dirección. Significa que las actividades que tengan un mismo objetivo, deben tener un solo jefe y un solo plan. Se distingue del principio No. 4 en que se refiere al conjunto de la compañía, más que al personal.

6. Subordinación del interés individual al interés general. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
7. Remuneración. La remuneración y la forma de pago deben ser justas y permitir la máxima satisfacción posible de los empleados y de los patrones.
8. Centralización. Sin utilizar la expresión "centralización de autoridad", Fayol analiza el grado en que la autoridad deba concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado que dé los mejores resultados finales.
9. Línea de autoridad. Fayol la concibe como una "cadena de superiores" en la cual se debe seguir, en general, el conducto regular desde los niveles más altos a los más bajos, pero que tal conducto debe modificarse saltando algunos niveles cuando quiera que sea necesario.

10. Orden. Fayol lo divide en orden material y orden social, y sigue el sencillo principio de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Este es esencialmente un principio de organización en la distribución de cosas y de personas.

11. Equidad. Los administradores deben obtener la lealtad y devoción del personal por medio de cortesía y justicia en su trato.

12. Estabilidad en el trabajo. Fayol señala los peligros y costos de los cambios frecuentes de personal y los señala como causa y efecto de la mala administración.

13. Iniciativa. La iniciativa es concebida por Fayol como la creación y ejecución de un plan. Viéndola como "una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar", Fayol aconseja a los administradores que "sacrifiquen su vanidad personal" con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

14. Espíritu de grupo. Este principio, que Fayol sintetiza como "la unión hace la fuerza", es una

extensión del principio de la unidad de mando, con énfasis en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de las buenas comunicaciones para obtenerlo.

En la parte final de la exposición de estos principios Fayol anota que no ha pretendido hacer una enumeración exhaustiva, sino solamente describir aquellos que había tenido mayor oportunidad de utilizar, en vista de que en todo tipo de empresa es indispensable contar con alguna forma de codificación de los principios.

1.4 La escuela de Elton Mayo

Elton Mayo era un sociólogo adscrito a la Universidad de Harvard. A él se debe lo que en Estados Unidos se conoce como "el redescubrimiento del hombre en el trabajo", el cual ha sido llevado hasta sus últimas consecuencias en el Japón actual.

El mencionado sociólogo fue el primer teórico que se detuvo a analizar las motivaciones de los individuos en el trabajo, sus acciones y reacciones, así como otros

factores que antes se consideraban subjetivos y que tuvieron un efecto determinante en los sistemas de administración. La consideración de las motivaciones psicológicas de quienes trabajan en una organización es pieza fundamental de la idea control administrativo, pues mientras Taylor y Fayol dan lugar a una especie de "frialdad" empresarial (la cual podemos ver reflejada en películas de la época, como Tiempos modernos, de Chaplin), Mayo nos recuerda que, después de todo, las organizaciones están integradas por hombres y a que ellos debe tenerse en cuenta en el momento de establecer sistemas administrativos. Una vez más hubo que ir en busca del sentido común para restablecer la esencia de los sistemas de administración de los recursos humanos.

Indudablemente las ideas de Taylor y Fayol dieron lugar a la antigua idea de control de calidad, que consiste en lo siguiente, en términos generales:

1. Cada trabajador se responsabiliza de una parte del proceso total.
2. Existe un supervisor de calidad o una oficina de control de calidad. Ambos son percibidos por el trabajador como una especie de incómodos policías a los que debe burlarse a como dé lugar.

3. La relación con los proveedores no se sujeta a ningún examen previo sobre sus índices de calidad.

4. Predomina un sistema de organización militar o lineal (concebido por Taylor), en el que sólo existe comunicación descendente y no hay ninguna posibilidad de participación de quien está directamente responsabilizado del proceso (comunicación ascendente).

5. El supervisor y la gerencia se consideran a sí mismos como una elite que no debe tener ninguna convivencia con los trabajadores de la línea, quienes son vistos como "seres inferiores" a los que no conviene ni siquiera dirigir un saludo.

6. Tras el cierre del proceso de producción, el productor ofrece a su cliente una garantía limitada por el producto. Tal garantía está limitada tanto en alcances como en tiempo.

Sistemas como el que prevalece en lo referente al control de calidad han dado lugar a una paradoja, pues "mientras que el progreso técnico ha sido tremendo, y la formación de capital, enorme, las organizaciones

occidentales de [nuestros días] se gobiernan más o menos igual que las de 1940", con una especie de absolutismo o despotismo industrial.⁴ "Sigue existiendo la molesta tensión entre el jefe y el subordinado, así como entre el interés de la empresa y el interés público, en su acepción más amplia," afirman Pascale y Athos, quienes agregan que la noción vigente de control de calidad no permite a la empresa más que velar por sus propios intereses, sin pensar en los del país del que forma parte. "Persisten las actitudes negativas en relación con el esfuerzo colectivo indispensable, sobre todo en cuanto afecta a reuniones y actividades en común con otros grupos ajenos a la organización. Todavía estimamos el ideal del jefe norteamericano que triunfó en siglos anteriores: duro, individualista y dominante. Algunas cosas han cambiado, por supuesto. [...] Las organizaciones no son tan manifiestamente autocráticas. Sin embargo, nos parece que las creencias y los valores contemporáneos acerca de cómo gobernar las organizaciones

⁴ Pascale, Richard T. y Anthony G. Athos. El secreto de la técnica empresarial japonesa. Editorial Grijalbo. Serie Economía y Empresa. México, 1984. p. 29.

siguen siendo notablemente parecidos a los de hace cincuenta años."⁵

1.5 El factor humano

Tanto Taylor como Fayol se interesaron en el factor humano, pero condicionándolo a las necesidades de la empresa, viéndolo más como una pieza de un vasto engranaje, que como un conjunto de personas con aspiraciones, limitaciones, virtudes y defectos. Elton Mayo viene a revalorar el factor humano. Estos enfoques teóricos antiguos tienen que ser vistos en su momento y entender que cada uno de estos estudiosos trató de dar respuesta a las exigencias de su época. No es válido analizar épocas pasadas como si debieran haber sido como la que vivimos.

Uno de los primeros autores que después de Mayo se interesó por estudiar el factor humano en las organizaciones fue Douglas McGregor. "En su bien conocida obra The Human Side of Enterprise (El lado humano de la empresa) fijó, en extremos opuestos, dos tipos de suposiciones sobre los seres humanos, que imaginó estaban

⁵ Idem.

implícitos en las actuaciones de los administradores despóticos y de los tolerantes."⁶ A base de deducciones elaboró dos teorías, conocidas como "X" y como "Y". La primera representa el punto de vista del superior déspota y absolutista sobre sus subordinados: que el ser humano rehuye el trabajo por naturaleza; que prefiere obedecer que mandar; seguridad, que riesgo. En cambio, la teoría "Y" muestra la perspectiva que nos interesa en el marco de un sistema de aseguramiento de la calidad total. Por su interés, la transcribimos a continuación:

1. El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para llevar a cabo el esfuerzo que se necesita para realizar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos con los cuales ha adquirido un compromiso.

⁶ Davis, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. Sexta edición. Libros McGraw Hill de México, S. A. de C. V. México, 1981. pp. 526-527.

3. El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.
4. El ser humano ordinario aprende, en condiciones adecuadas, no solamente a aceptar, sino también a buscar las responsabilidades.
5. La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización se halla amplia y no estrechamente distribuida en el común de la gente.
6. Bajo las condiciones de vida moderna industrial, las capacidades intelectuales del ser humano promedio sólo se utilizan en partes.⁷

La exposición anterior hace evidente que a través de los siglos, dos tipos de valores han influido de manera determinante en la forma en que la gente administra el trabajo de los demás. Como ya lo señalamos, Douglas McGregor denominó a esos dos tipos de valores, Teoría X y

⁷ Idem.

Teoría Y, y las describió en su libro titulado El sentido humano de la empresa. En épocas más recientes, el campo del Análisis Transaccional (AT) introdujo dos nuevos términos para la comprensión de estos dos tipos de valores; así, ahora podemos describir la relación de los gerentes con sus empleados como Padre-hijo (Teoría X) y Adulto-adulto (Teoría Y). En la tabla siguiente se establece una comparación entre ambas perspectivas:

	Teoría X Relación Padre-Hijo	Teoría Y Relación Adulto-Adulto
Percepción del trabajo	El trabajo es una fuente de insatisfacción. Debemos compensarlo a través de sueldos y beneficios.	El trabajo puede ser satisfactorio y retador...La mejor oportunidad para poner a prueba nuestras capacidades y desarrollarlas de manera integrada.
Percepción de los trabajadores	Los empleados desean menor responsabilidad y seguridad. Ellos son dependientes de sus supervisores, quienes toman las responsabilidades, solucionan los problemas, establecen los objetivos y los hacen ser productivos.	Los empleados desean mayores responsabilidades y retos, son capaces de tomar decisiones, resolver problemas y establecer objetivos para ellos mismos si se los permitimos.
Auto percepción	Yo estoy bien, tú estás mal. La gente depende demasiado de mí. Termino haciendo todo por ellos.	Yo estoy bien, tú estás bien. Una vez que ellos han sido capacitados, mi rol es el de asesorarlos. Debo darles la oportunidad de que ellos participen de la responsabilidad./El trabajo es atractivo de manera inherente: utilizado para proporcionar reto, sentido de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento
Método de motivación	Sistemas de recompensa o castigo para atraer u obligar a los empleados.	El trabajo es atractivo de manera inherente: utilizado para proporcionar reto, sentido de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento
Expectativas	Este gerente espera menos de la gente de lo que ellos son capaces de hacer...y lo obtiene. "Espera lo peor y no te sorprenderás".	Este gerente espera más de la gente de lo que ellos mismos son capaces de hacer...y lo obtiene. "Espera lo mejor (sin llegar a la perfección) y la gente dará su mejor esfuerzo."
Relación de trabajo	"Los empleados están para proyectar mi efectividad".	"Yo estoy aquí para proyectar la efectividad de mis empleados".
Motivación del empleado	Ellos invierten la mayor parte del tiempo manteniendo al jefe contento.	Invierten la mayor parte del tiempo tratando de obtener los objetivos establecidos de común acuerdo.
El objetivo de la organización para sus empleados	Tener empleados entrenados que cometan pocos errores, que funcionen como máquinas bien aceitadas y requieran poco mantenimiento, con un área estrecha de operaciones.	Desarrollar a la gente al grado de que cada uno sea el gerente de su propio tiempo y talento, solucionando problemas y tomando decisiones en un área considerable de libertad.

Cualquiera de los dos tipos de percepción que se tenga sobre el ambiente de trabajo repercute en los siguientes aspectos:

- a) Manejo del tiempo y priorización
- b) Establecimiento de los objetivos y metas
- c) Planeación y programación del trabajo
- d) Obtención y canalización de la información
- e) Delegación de autoridad y responsabilidad
- f) Evaluación del desempeño
- g) Identificación y solución de problemas
- h) Toma de decisiones y ponderación de riesgos

1.6 El individuo y el grupo

En Japón, el sistema de administración de los recursos humanos ha demostrado que el grupo está muy por encima del individuo. Esto que allá es fácil de lograr, dada la historia y la idiosincrasia de ese pueblo asiático, en México tal vez tenga que sufrir adaptaciones, debido a que no somos muy dados a prosperar en los esfuerzos de equipo. Aun en los deportes, destacamos en los individuales, no en los de conjunto: hemos sido potencia mundial en boxeo,

pero no en futbol o en basquetbol. Igualmente, en la experiencia japonesa el éxito individual se valora en tanto beneficia al grupo, mientras que en nuestros países suele ser a la inversa. Esto implica que aprovechemos en beneficio del aseguramiento total de la calidad esa debilidad aparente, no que concluyamos que debido a ella no es posible implantar ese sistema en nuestro país.

En Japón ocurre lo siguiente: "Si el gerente usa un traje blanco y nunca se aparece por la fábrica o si tiene una bella oficina mientras sus empleados trabajan en un ambiente incómodo, con toda seguridad va a decaer el ánimo de éstos. La producción disminuirá y la calidad del trabajo sufrirá un serio deterioro."⁸

El ka (del japonés=trabajo en grupo) es la norma del sistema administrativo del Japón. "Nadie trabaja en forma individual. [...] Invariablemente, el grupo de trabajo llegará a ser muy importante en la vida de cada empleado después de su familia y amigos. A un individuo no se le

⁸ Deutsch, Mitchell, F. La excelencia japonesa. Una penetrante visión de la cultura corporativa más exitosa del siglo XX. Grupo Editorial Sayrols. México, 1987. pp. 65-67.

incluye en un grupo de trabajo por sus habilidades personales, sino porque tendrá la posibilidad de aprender. De hecho, el trabajo de grupo exige aprender y desempeñar más de una función. La fuerza de trabajo se responsabiliza de las actividades que le asignen, de modo que si el proyecto falla no es responsabilidad de una sola persona. Asimismo, el reconocimiento por un trabajo bien hecho lo recibe el ka y no un empleado en forma individual."⁹ Esto nadie puede dudarlo: aun en nuestro país, el trabajo en equipo será fundamental para que bajo un sistema de aseguramiento total de la calidad superemos la crisis económica, de confianza y de calidad que en todos los aspectos nos agobia.

Sin embargo, no debe olvidarse el interés por el individuo, en el cual hemos hecho hincapié a lo largo de este trabajo. Los ingenieros han adquirido fama de que por lo regular no están particularmente preocupados por la satisfacción de los empleados a su mando. Esto, que no puede generalizarse, debe corregirse en los casos en que así ocurra. Debe tenerse en cuenta que el grupo está formado por individuos y que del estado anímico de cada uno de ellos depende el funcionamiento del grupo.

⁹ Ibidem, p. 68.

Como lo señalan Koontz y O'Donnell, "naturalmente, sería un error presumir que todos los empleados responderán al desafío de sus plenas capacidades. Se necesita andar por una fábrica, un hospital o los predios de cualquier empresa organizada para ver que muchos empleados trabajan a un nivel mucho más bajo de su potencial, aun después de que se les ha invitado y exhortado a que aprovechen las recompensas de un esfuerzo mayor."¹⁰ Las causas de esa actitud en algunos empleados obedecen a diferentes causas que la gerencia debe estar preparada a investigar, con el fin de ayudar en lo posible a eliminarlas.

Es necesario tratar a las personas de una manera muy distinta a como se hace con los demás factores de la producción, porque pertenecen a un orden mucho más elevado. Las personas son de un orden superior y por ello quieren ser tratadas con respeto y dignidad. Teóricamente, en la medida en que obtienen ese respeto a su dignidad se esfuerzan más por cumplir sus responsabilidades.

¹⁰ Koontz, Harold, y Cyril O'Donnell. Op. cit., p. 537.

Por tanto, estamos en el punto referente a la motivación de los recursos humanos. Davis identifica cuatro tipos básicos de motivación: motivación del logro, que es un impulso para vencer desafíos, avanzar y crecer; motivación por afiliación, impulso que mueve a un individuo a relacionarse con los demás; motivación por competencia, impulso para realizar un trabajo de gran calidad, y motivación del poder, impulso por influir en los demás y en las diversas situaciones que se presentan.¹¹ De la motivación depende en la mayoría de los casos la satisfacción en el empleo; sin embargo, esa motivación se da si existen condiciones para ello, y la principal es que el empleado sienta que participa, que es respetado, tomado en cuenta y alentado a desarrollarse. Sólo así existe motivación.

"Uno de los síntomas más confiables del deterioro de las condiciones de una organización es la escasa satisfacción en el empleo. En sus formas más graves se manifiesta en paros, reducciones

¹¹ Davis, Keith. Op. cit., p. 87.

en el ritmo de trabajo, ausencias y excesiva rotación de personal. El desempeño deficiente, los problemas de disciplina y otras dificultades suelen también ser parte del malestar que experimentan los empleados."¹²

Son muy comunes en nuestros días y tiempos las huelgas y los paros. Ciertos teóricos de la administración tienden a culpar de esas situaciones a los trabajadores. No trabajar es para ellos síntoma de apatía y flojera, "de despreocupación por el país", y otros males no menos graves. Sin embargo, pocos de esos teóricos reflexionan que en la mayoría de los casos las huelgas y los paros mexicanos obedecen a causas justificables y tangibles. ¿Acaso existe un sindicato que proteste sin razón? Tal vez exista, pero debe ser un caso entre mil.

Davis tiene razón al señalar que "la satisfacción en el empleo es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo y las recompensas que éste le ofrece. [...] La satisfacción en el empleo es dinámica. Los gerentes no pueden establecer un alto nivel de satisfacción en el trabajo en un momento dado, y luego olvidarse de ello durante varios años.

¹² Ibidem, p. 87.

Esta satisfacción suele desaparecer tan rápidamente como se logró y en ocasiones hasta con mayor celeridad, de manera que es preciso sostenerla semana tras semana, mes tras mes, año tras año."¹³

1.7 Comportamiento humano en el trabajo y satisfacción en el empleo

Se ha creído durante mucho tiempo, sobre todo en los países occidentales, que la satisfacción en el trabajo determina la existencia de un buen desempeño del empleado, pero no ocurre así. La experiencia ha demostrado, más bien, un criterio inverso: el buen desempeño tiende a generar satisfacción en el empleo. Si esto es cierto, ¿cómo proceder?

La empresa debe proporcionar al empleado las condiciones necesarias para que pueda desempeñarse adecuadamente. Como lo hemos dicho a lo largo de este trabajo, para desempeñarse bien el trabajador necesita ser partícipe, sentir que es tomado en cuenta y respetado como persona. Todavía existen muchos administradores que consideran que un salario alto es suficiente para garantizar la satisfacción,

¹³ Ibidem, p. 90.

pero se sorprenderían al saber que muchos puestos que presentan elevada rotación están bien remunerados desde cualquier punto de vista. Lo que ocurre es que al no haber un ambiente propicio, el empleado decide cambiar de trabajo.

En una empresa sujeta al sistema de aseguramiento total de la calidad es fundamental el ambiente en el que se desempeñan sus miembros. El ambiente no se ve ni se palpa, pero se percibe de diversas maneras. "Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización."¹⁴ Paralelamente, el ambiente es influido de manera directa por lo que ocurre dentro de la organización. Davis menciona los siguientes elementos que, a su juicio, tienden a crear un ambiente favorable: calidad de liderazgo; grado de confianza; comunicación ascendente y descendente; sentimiento de que se realiza un trabajo útil; responsabilidad; recompensas justas; presiones del empleo que hagan sentir su peso, aunque no de manera aplastante; oportunidades de desarrollo; compromiso y participación del empleado.¹⁵

¹⁴ Ibidem, p. 111.

¹⁵ Ibidem, p. 113.

Tales elementos pueden lograrse al implantar un sistema como el que se propone en este trabajo. Si se proporciona al personal lo que señala Davis, es casi seguro que se contará con su convicción y su compromiso con la empresa. Es inútil intentar establecer el sistema al que nos referimos sin crear antes un ambiente favorable en la empresa.

No es cierto que lo fundamental en ese ambiente favorable sean los sueldos excelentes. "Innumerables encuestas demuestran que el empleado ubica el incentivo económico en sexto o séptimo lugar entre los elementos que prefiere tener para sentirse satisfecho en el trabajo."¹⁶ Es frecuente que un individuo abandone un puesto para ocupar en otra organización un puesto de mayor importancia y menos remunerado en otro lugar.

¹⁶ Romero Betancourt, Samuel. Op. cit., p. 75.

CAPITULO II
CONCEPTOS TEORICOS BASICOS DE UN MODELO
ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN EL AMBITO MEXICANO

Como en todos los países, en México encontramos tres tipos de empresas, de acuerdo con sus dimensiones: grandes, medianas y pequeñas. Incluso podemos hablar de la existencia de un cuarto tipo: las microempresas.

Por su reducido número de empleados, las empresas pequeñas y las microempresas no requieren contar en su estructura con un departamento de personal.¹⁷ En cambio, tanto las medianas como las grandes empresas necesitan un área especializada en esa materia, y lo mismo puede decirse de las empresas pequeñas que llegan a tener un centenar de empleados. Sin embargo, en este último caso el "departamento" está constituido simplemente por una o dos personas responsables de efectuar los pagos y aplicar los sistemas de control.

¹⁷ De acuerdo con los criterios del gobierno mexicano establecidos con el propósito de otorgar financiamiento, se consideran microempresas aquellas que tienen menos de 15 empleados, y como pequeñas empresas, las que tienen de 15 a 100 empleados o facturan determinada cantidad que varía de acuerdo con los índices inflacionarios a lo largo de un año.

Con base en lo anterior, cuando en este trabajo se habla de un departamento de personal, se hace referencia a empresas medianas o grandes; es decir, cuanto aquí se afirma acerca de ese tema es aplicable a empresas de esas dimensiones y no necesariamente a las pequeñas o a las microempresas.

2.1 El Departamento de Recursos Humanos

Para que haya un adecuado sistema de administración de personal, y como uno de los más importantes requisitos de la empresa, debe contarse con una unidad normativa de personal, ya sea que estas funciones se encomienden a una persona como ocurre en las empresas más pequeñas o que esas funciones se asignen a una subestructura especializada de la empresa.

Esta unidad normativa puede tener el carácter de estado mayor, o si se le asignan responsabilidades lineales, como de servicio auxiliar. En cualquiera de ambas posiciones podrá servir adecuadamente si sus funciones se determinan y si tiene el apoyo de sus superiores para trabajar. Sus funciones consisten generalmente en establecer y administrar procedimientos o en establecer normas emitidas

que serán administradas sistemáticamente por las unidades de las respectivas empresas en los siguientes aspectos:

- a) Planeación de los Recursos Humanos.
- b) Reclutamiento en todas sus fases
- c) Exámenes de los candidatos e integración de una lista de "elegibles", es decir, personas que satisfagan los requisitos necesarios para ocupar los cargos
- ch) Clasificación de los cargos
- d) Valoración periódica de los desempeños individuales
- e) Establecimiento de remuneraciones acordes con los requisitos que se exigen
- f) Señalamiento de normas para someter a prueba a los aspirantes y evaluar sus labores
- g) Fijación de reglas para los traslados, permutas y ascensos
- h) Preparación de cursos de adiestramiento en servicio e indicación sobre las necesidades latentes, de formación profesional o de capacitación a los centros de enseñanza superior, regular y técnica
- i) Realización de investigaciones sobre asuntos de personal, especialmente para prevenir conflictos

- j) Presentación de informes sobre personal ante los mandos de la empresa
- k) Administración de los archivos de personal
Inventario de Recursos Humanos.
- l) Administración del sistema de retiro
- m) Representación en asuntos laborales de carácter oficial, Relaciones Laborales, Administración de Contratos Colectivos.
- n) Formulación de políticas en materia de personal, de acuerdo con los intereses de la empresa, las condiciones del medio y las directrices de los mandos de la empresa.

Félix A. Nigro reagrupa esas funciones en tres categorías: influencia sobre los ejecutivos, investigación sobre política y procedimientos de personal, y administración de las labores rutinarias de personal. En su opinión, la "influencia" que ejerce la unidad central de personal sobre la dirección es su función más importante, puesto que a través de ella se logra una buena organización humana y decisiones directrices orientadas a satisfacer los requisitos indispensables para lograrla.¹⁸

¹⁸ Nigro, Félix A. Public Administration. Readings and Documents. 3th. Ed. Reinehart and Co. New York, 1981. pp. 201-203.

En relación con las funciones de "investigación", Nigro considera que los funcionarios que trabajan en el campo deben tener muy buena información sobre el personal y, por tal razón, deben llevar a cabo estudios que les den esos conocimientos y que les permitan ofrecer asesoría y asistencia adecuadas a los superiores a los cuales sirven.

Las funciones de "administración de labores rutinarias" están relacionadas con procedimientos operativos uniformes para el reclutamiento, la clasificación de cargos, los estudios para la fijación de salarios, la valoración de desempeños, etcétera, actividades que constituyen los aspectos metodológicos o procesales de una satisfactoria administración de personal.

Para David Amado Burgos, un buen sistema de administración de personal, producto de un departamento de personal adecuadamente organizado y operante, debe reunir los siguientes siete requisitos:

- a) Atraer, seleccionar y nombrar a los capaces
- b) Desarrollar al personal hasta su nivel óptimo
- c) Retener a los más capaces
- d) Separar a los negligentes, deficientes y deshonestos

- e) Asegurar el retiro oportuno y decoroso
- f) Contar con las áreas necesarias para cumplir los requisitos anteriores
- g) Adoptar medidas transitorias, que son muy importantes para pasar de un no sistema de personal a uno de méritos y de carrera¹⁹

El departamento o área de recursos humanos está considerado como uno de los departamentos de servicio con los que cuentan las empresas de medianas y grandes dimensiones. Cuando se habla de departamentos de servicio se hace referencia a ciertos grupos de actividades que, considerados en conjunto, adoptan una estructura propiamente departamental. Estos departamentos de servicio se crean, fundamentalmente, por dos razones: para lograr una mayor economía en la prestación de los servicios mismos, cuando éstos se centralizan, o bien, para garantizar un mayor control sobre las políticas.

¹⁹ Amado Burgos, David. La administración de personal en cápsulas. Escuela Superior de Administración Pública del Perú. Lima, 1972. pp. VII-IX.

Naturalmente, no es posible establecer ninguna regla sobre el número ni la naturaleza de los servicios que estos departamentos proporcionan. El departamento de personal, así como los de contabilidad, mantenimiento y otros semejantes, quedan comprendidos en esta categoría.

Debe señalarse que departamentos como el de personal actúan, en la mayoría de los casos, como áreas staff, es decir, no operativas, y generalmente dependen del director de la compañía.²⁰

Obvio es señalar que el departamento de personal es el encargado de aplicar las funciones y políticas empresariales en materia de administración de los recursos humanos. Esta materia, en el ámbito mexicano, tiene manifestaciones concretas en términos de funciones. Así, un departamento de personal en México debe realizar las tareas de reclutamiento, selección y contratación, pero también aquellas que tienen que ver con el soporte del control que se ejerce, con diversos propósitos, sobre el personal.

²⁰ Romero Betancourt, Samuel. Op. cit., p. 47.

Así, pues, las funciones de un departamento de personal en México, como en otros países, equivalen a los elementos teóricos clásicos de la administración de recursos humanos: reclutamiento, selección, contratación, pago de salarios, acreditación del tiempo efectivo de trabajo, cumplimiento de las obligaciones fiscales derivadas de la contratación de personal, capacitación y adiestramiento, etcétera.

A reserva de que en el apartado siguiente veremos en qué consisten esas funciones en el caso mexicano, aquí nos referiremos a algunos puntos del área de recurso humanos que consideramos particularmente importantes. Tal es el caso de los siguientes temas: reclutamiento, selección y contratación capacitación, desarrollo, sueldos y compensaciones, relaciones laborales e higiene y seguridad. Debe advertirse que tal vez estas funciones sólo cambian de nombre de un país a otro, en la medida en que la esencia de la administración de personal, en mucho relacionada con el derecho laboral, es la misma en los países que se rigen por un sistema económico capitalista, en la que el movimiento de la actividad productiva está orientado por el propósito legítimo de la obtención de ganancias.

Reclutamiento y selección

En un orden lógico, el reclutamiento y la selección de personal son las primeras fases que se siguen para organizar operativamente una empresa y, por tanto, constituyen una de las etapas más importantes de la administración de personal.

En cuanto al reclutamiento, es la fase dirigida a atraer candidatos y mediante la cual se busca captar los mejores elementos y se les induce o interesa para que participen en las pruebas selectivas.

Una de las fases en las que suelen cometerse más errores es la de selección, puesto que sobre ella suelen ejercerse arbitrariedades, procedimientos inadecuados e intereses personales, especialmente cuando algunos mandos buscan beneficiarse con la marginación de un empleado ya contratado o con la contratación de uno nuevo.

La selección busca garantizar la igualdad de oportunidades que caracteriza a todo sistema de méritos, pero al mismo tiempo, se propone asegurar la contratación de los mejores candidatos, razón por la cual los procedimientos se orientan a conocer de la mejor manera

las capacidades, los conocimientos y la experiencia de los aspirantes, es decir, se trata de un conjunto de métodos objetivos de selección.

El Departamento de Personal debe asegurarse de que se reclute a los mejores candidatos y se seleccione entre ellos a los idóneos.

Contratación

Una vez que el individuo ha sido seleccionado, se le contrata y se le coloca en el cargo, lo cual implica asignarle los deberes y derechos que tanto la ocupación de ese puesto -de acuerdo con las políticas internas de la empresa-, como los preceptos legales, le confieran.

La contratación, pues, tiene implicaciones tanto internas como externas. En lo interno significa que el individuo seleccionado pasa a formar parte de la organización, para lo cual se le ubica en las cadenas de mando y se le hacen saber sus derechos y obligaciones como ocupante del puesto de que se trate. En lo externo

significa que el nuevo empleado adquiere la personalidad jurídica que le otorga la legislación laboral en su calidad de asalariado, por lo cual, tanto él como su patrón, deberán conducir sus relaciones en el marco de esa legislación.

Administrativamente, la contratación obliga al Departamento de Personal a realizar diversos trámites internos y externos. Los trámites internos consisten, generalmente, en dar a conocer la contratación al resto del personal, así como en poner en marcha un proceso de inducción mediante el cual el contratado podrá ubicarse con mayor facilidad en el ambiente de la organización. Y en lo externo, los trámites se refieren a los registros, altas y declaraciones fiscales, de seguridad social y otros que las empresas mexicanas están obligadas a realizar al contratar a un trabajador o empleado.

Capacitación y adiestramiento

El artículo 123 constitucional, en la fracción XIII de su Apartado A, establece: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas,

métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".²¹

El precepto que citamos obliga a todas las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conforme a lo que señala la Ley Federal del Trabajo, es la encargada de vigilar que se cumpla esa obligación.

Sin embargo, independientemente de que se trate de obligaciones de carácter legal, la capacitación y el adiestramiento tienen importancia en sí mismos. Simon y coautores definen ambas actividades como "los esfuerzos conscientes que tienen por objeto mejorar las aptitudes, capacidad, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores."²² Esta definición presupone que existe en el personal una base de conocimientos y de habilidades adquiridos a través de la capacitación regular que

²¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Comentada. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México/Departamento del Distrito Federal/Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal. México, 1992. p. 534.

permitirán a la empresa o institución realizar con éxito el esfuerzo complementario de adiestramiento.

El adiestramiento tiene como propósito esencial mantener en la empresa personal idóneo en los diversos niveles, y si bien es cierto que ese propósito se consigue mediante la ubicación, la promoción y el reclutamiento adecuados, también lo es que, dada la dinámica de la empresa, la movilidad de personal existente y los avances científicos y tecnológicos cotidianos, el adiestramiento debe ser considerado como algo continuo y normal, indispensable aun cuando las leyes no lo establecieran como obligación de los patrones.

Por desarrollo de personal se entienden la capacitación y el adiestramiento que se imparten a los mandos medios y altos de la empresa. El desarrollo va más allá de la simple capacitación destinada a crear habilidades y del adiestramiento que se propone mejorarlas. El desarrollo, que también es una actividad permanente, tiene mayores alcances, es integral y busca mejorar la calidad profesional de quienes toman decisiones dentro de la organización.

22 Simon, Herbert A., y coautores. Administración pública. Ediciones de la Universidad de Puerto Rico. Editorial Cultura. México, 1956. p. 355.

Sueldos y compensaciones

Estos renglones también deben ser administrados por el Departamento de Personal. La remuneración es de gran importancia, a pesar de que en nuestros tiempos ha dejado de constituir el único elemento que asegura la estabilidad y el ambiente adecuados en el seno de la empresa.

El sueldo o remuneración satisface las necesidades económicas propias del personal y de su familia y, por lo tanto, está íntimamente relacionado con aspectos sociales muy importantes que deben ser considerados por la empresa en el momento de fijarlos, pero rigiéndose siempre por una valoración de puestos correcta y adecuada, por encuestas de mercado salarial representativas y sobre todo un muy buen desempeño.

Además de la remuneración deben existir otros medios para recompensar a aquellos funcionarios y empleados que trabajan satisfactoriamente, puesto que ellos sirven para exaltar el sentido de responsabilidad, la iniciativa, la

participación del personal y el establecimiento de metas elevadas.

Aunque para algunos autores las promociones y los ascensos deben ser considerados como variantes de las recompensas, en nuestros tiempos existe la tendencia de las empresas a manifestar su beneplácito por el desempeño de sus trabajadores mediante el otorgamiento de estímulos materiales, ya sea en especie (regalando, por ejemplo, productos de la misma compañía a los empleados que destacan) o en efectivo, otorgando bonos o dinero en metálico por el hecho de alcanzar altos rendimientos.

Desde luego, así como en la selección del personal y en el trato cotidiano de la empresa con éste debe haber equidad y justicia, lo mismo debe existir cuando se trata de asignar sueldos y compensaciones. El principio debe ser la generalidad de los criterios, y no la parcialidad orientada a beneficiar a determinados individuos por razones de preferencia, ajenas a su rendimiento.

Relaciones Laborales.

Para el campo de las relaciones laborales representa la base medular del area de recursos humanos, estas relaciones deben estar dadas en un trato de Igual a Igual, es decir que a las partes se deben tratar con respeto y confianza dentro de un conocimiento pleno de la contraparte y los estatutos y normas que los rigen para poder analizar las peticiones y propuestas que se hagan con el objeto de no caer en situaciones de enfrentamiento por desconocimientos de hechos que esten afectando las relaciones Obrero-Patronales.

Higiene y Seguridad

Es la parte del area de recursos humanos que nos permite garantizar al personal su salud y bienestar ya que dentro de su area de responsabilidad se maneja todos los aspectos que infieren en gran medida al clima laboral, tales como la limpieza, iluminaciòn, ventilaciòn alimentaciòn, salud ocupacional, asi como lo referente a la seguridad de la empresa y sus bienes.

2.2 Administración de personal. Elementos

La administración de personal tiene dos componentes básicos, desde nuestro punto de vista: un componente que denominaremos externo y otro componente que llamaremos interno. El componente externo tiene que ver con todas aquellas funciones administrativas que se derivan de obligaciones que diversas leyes imponen a las empresas, en tanto que el componente interno emana de las políticas particulares que, sin contravenir los preceptos de aquellas leyes, imponen las empresas en su afán de elevar la productividad, mejorar su competencia frente a otras empresas de su ramo y crear un ambiente de trabajo adecuado.

En los puntos que se describen a continuación podrá observarse que en algunos casos se trata de funciones derivadas de factores externos; en otros, de funciones generadas por necesidades internas, y en unos más, no es difícil observar la confluencia de ambos tipos de orígenes.

2.2.1 Nómina

La elaboración de una nómina -semanal o quincenal, de acuerdo con las necesidades de las empresas- es una función indispensable tanto para controlar el gasto por concepto de pago de salarios y prestaciones, como para dar cumplimiento a preceptos fiscales establecidos en la Ley del Impuesto sobre la Renta y en el Código Fiscal de la Federación.²³

La inexistencia de la nómina impediría dar cumplimiento a las disposiciones que los ordenamientos mencionados, así como la Ley del Seguro Social, la del INFONAVIT y otras, asignan a las empresas (personas morales) en su calidad de contribuyentes, retenedores o responsables solidarios de diversas obligaciones fiscales.

Cada empresa tiene sus propios sistemas de elaboración de nómina, casi siempre almacenados en sistemas de computación, con el fin de eliminar y/o simplificar el gran esfuerzo que en décadas pasadas representaba el pago periódico de salarios y el cumplimiento de las

²³ Véase: Moreno Padilla, Javier. Prontuario de leyes fiscales. 18a. edición. Editorial Trillas, S. A. de C. V. México, 1992.

obligaciones fiscales. Esos sistemas no varían más que en su simplicidad o complejidad, así como en la inclusión de conceptos no previstos por las leyes, además de los que sí son ordenados por ellas.

La automatización del trabajo de nómina ha permitido agilizar el funcionamiento de los departamentos de personal y eliminar los errores humanos que antes eran tan frecuentes (omisión de horas extras, omisión de deducciones, etcétera).

2.2.2 Tiempo extra

El tiempo extra, que figura como uno de los conceptos de la nómina y del recibo que se entrega al empleado, es una obligación que los patrones deben cumplir siempre que un trabajador consienta en trabajar más allá del término, establecido como jornada máxima en la Ley Federal del Trabajo vigente.

A este respecto, el artículo 61 de la mencionada Ley establece que "la duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y

media la mixta". De acuerdo con el artículo 60, la jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas; la nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas, y la mixta es la que comprende partes de ambas jornadas.

El artículo 66 señala que podrá prolongarse la jornada de trabajo "por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana." Para que la jornada pueda prolongarse se requiere el consentimiento del trabajador, pues el artículo 68 de la Ley establece que "los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido" por la ley. Aquí se sobreentiende que, con el consentimiento del trabajador, el patrón podrá lograr que, como ocurre en muchos casos, aquél trabaje incluso dos turnos completos seguidos (dos jornadas).

Por último, debe hacerse notar que el concepto de "hora extra" tiene efectos en términos de remuneración, pues como lo aclara el artículo 67 de la Ley que comentamos, "las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada".²⁴

²⁴ Ley Federal del Trabajo. 32a. edición. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, 1991. pp. 56-57.

2.2.3 Premios

El otorgamiento de premios no se encuentra estipulado en ningún ordenamiento jurídico. Sin embargo, a lo largo de los años recientes se ha convertido en una política generalizada. Los propósitos más comunes que se atribuyen al otorgamiento de premios en las empresas son los siguientes:

- a) Incrementar la productividad
- b) Reforzar positivamente a los trabajadores y empleados que cumplen con determinadas condiciones, tales como:
 - > Un bajo índice de ausentismo
 - > Puntualidad constante a lo largo de periodos prolongados
 - > Espíritu de cooperación y buenas relaciones con el resto de los trabajadores o empleados de su área
 - > Permanencia prolongada en el puesto, etc.
 - > Cumplimiento constante de las metas de producción asignadas
- c) Desalentar la rotación generada por las elevadas expectativas que ofrecen otras empresas con el fin de hacerse de mano de obra experimentada

- d) Competir exitosamente en el reclutamiento de los empleados inconformes en otras empresas, etcétera.

En tales condiciones, los premios se convierten en una prestación adicional. Debe hacerse notar que los premios son deducibles, bajo ciertas condiciones, de las declaraciones de impuestos de las empresas.

2.2.4 IMSS

La existencia de una Ley y un organismo regulatorios del sistema de seguridad social en México se remonta a los años cuarenta, cuando el gobierno del Presidente Avila Camacho introdujo, tanto en el Apartado A del artículo 123 constitucional, como en la Ley Federal del Trabajo, la obligación patronal de contribuir a los gastos de seguridad social de los trabajadores.

Paralelamente se ha otorgado al IMSS el rango de autoridad fiscal, de ahí que tenga la facultad de realizar inspecciones y aplicar sanciones a los patrones que incumplan tal obligación.

Con fines de control y verificación, las empresas mexicanas deben asentar en la nómina y en el recibo de

pago el monto que deducen al trabajador por concepto de Seguro Social. Asimismo, debe hacerse notar que en la mayoría de las empresas las cuotas de seguridad social son pagadas en una mayor proporción por el patrón, en tanto que una pequeña proporción es pagada, de su sueldo, por el trabajador.

Bimestralmente debe presentarse ante el Instituto Mexicano del Seguro Social un "entero" o reporte de las cuotas retenidas por ese concepto y realizar el pago correspondiente.

2.2.5 SAR

Con motivo del replanteamiento que se hizo de las funciones del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores, en 1991 se implantó el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), al cual están obligados a contribuir los patrones.

El plazo límite para que los empleadores inscribieran a sus trabajadores en ese Sistema feneció en julio de 1992, y desde entonces existe esta deducción que el Departamento de Personal está obligado a incluir en la nómina, así como

en el recibo o comprobante de pago que entrega al trabajador.

El SAR tiene el propósito de garantizar a los trabajadores y empleados un retiro digno mediante la aplicación de sus fondos de ahorro por este concepto a un fideicomiso que los bancos administran con el fin de que genere intereses y se incremente.

2.2.6 INFONAVIT

Durante el gobierno del Presidente Luis Echeverría se creó, mediante reforma del Apartado A del artículo 123 constitucional, un fondo de vivienda destinado a satisfacer los requerimientos de los trabajadores en este campo. Asimismo, se introdujo en ese Apartado la obligación de los patrones, los trabajadores y el Estado de contribuir a integrar el fondo en cuestión.

Por tanto, otra de las funciones del Departamento de Personal consiste en realizar las deducciones, los pagos y las declaraciones correspondientes ante el INFONAVIT, organismo que también tiene atribuciones de índole fiscal,

Las políticas para el otorgamiento de las prestaciones de este tipo son establecidas por el Departamento de Personal, de acuerdo con indicadores precisos de productividad, asistencia, puntualidad, cumplimiento de metas.

2.2.8 Fondo de ahorro

El Fondo de Ahorro es una institución que debe ser administrada por las empresas y, concretamente, por el Departamento de Personal, bajo la vigilancia de quienes sean designados por los trabajadores con ese fin.

El Fondo de Ahorro se constituye con una parte que se deduce al salario de los trabajadores y otra parte igual que aporta la empresa. Este Fondo es depositado en algún sistema de inversión bancario, con el fin de que en el transcurso de un año se incrementen sus fondos iniciales.

El producto del Fondo de Ahorro es repartido anualmente -por lo regular en diciembre- en proporción a lo que cada trabajador aportó. Desde luego, existe un tope máximo de aportación mensual al fondo. Este tope se expresa por su

equivalencia a un determinado número de salarios mínimos vigentes en la zona geográfica de que se trate.

2.3 Índices de productividad

Los índices de productividad no están señalados en nuestras leyes, aun cuando es de preverse que en los próximos años se implante algún reglamento con el fin de que los estímulos en las empresas se otorguen conforme a criterios y principios uniformes.

Por ahora, los departamentos de personal de las compañías mexicanas rigen sus mediciones de productividad con base en criterios elementales, entre los que destacan los índices de rotación, ausentismo, puntualidad y unidades de producción/hombres.

2.3.1 Rotación

De acuerdo con autores como Keith Davis, la rotación, así como el ausentismo y la puntualidad son fenómenos regidos

de manera estrecha por lo que ellos denominan "comportamiento humano en el trabajo". Este comportamiento es producto de numerosos factores, entre los cuales destaca la satisfacción en el trabajo.

La satisfacción depende, a su vez, de múltiples elementos y genera diversos efectos, uno de los cuales es, sin duda, el índice de rotación.

La causa fundamental de la rotación del personal radica en la insatisfacción del empleado con su permanencia en el puesto o en la ineficiencia de la empresa para lograr la permanencia de ese empleado. La insatisfacción generalmente obedece a los siguientes factores:

- a) Baja remuneración
- b) Monotonía de la tarea que se desempeña
- c) Nulas prestaciones, o escasas en comparación con las que ofrecen otras empresas a empleados del mismo nivel y que desempeñan tareas afines
- d) Riesgo elevado
- e) Problemas de relaciones humanas generados por el propio empleado, por sus superiores o por otros empleados del mismo nivel

- f) Bajas expectativas a mediano plazo (imposibilidad de un ascenso, un aumento salarial, etcétera)
- g) Inadecuado trato empresarial hacia los empleados

Desde luego, es imposible mencionar todos los factores que pueden contribuir a la insatisfacción en el empleo, pues su naturaleza precisa varía de una empresa a otra. Sin embargo, consideramos que los factores mencionados son los principales.

Es evidente también que la presencia de uno o más de los factores listados da lugar a que el trabajador abandone el empleo o sea despedido, lo cual genera innumerables perjuicios a la compañía, que se ve obligada a colocar en su lugar a alguien que no siempre tiene la experiencia necesaria. Con esto, los índices de productividad de la empresa se ven afectados.

Lo recomendable en este punto es que las empresas establezcan políticas claramente orientadas a abatir la rotación. Esto puede hacerse emprendiendo acciones concretas destinadas a contrarrestar la presencia de los factores que hemos mencionado; así, deben mejorar las prestaciones, dar a los trabajadores un trato adecuado, mejorar el ambiente de trabajo (relaciones humanas) y

realizar otras acciones de este corte, pero sobre todo, analizar cada caso antes de que sea un hecho consumado. Cuando un trabajador o empleado que ha demostrado ser valioso y productivo comunica su decisión de irse, lo mejor es analizar junto con él las causas de esa decisión, y si está al alcance del patrón, modificarla atacando tales causas de manera directa y contundente.

2.3.2 Ausentismo

El ausentismo generalmente también es motivado por los factores que mencionamos en el caso de la rotación y casi siempre el empresario tiene a su alcance la posibilidad de contrarrestar y abatir este fenómeno.

El ataque a esta situación puede darse estableciendo premios periódicos por asistencia y, sobre todo, indagando, de preferencia caso por caso, las razones que están dando lugar al ausentismo. Si se encuentra que en todos los casos aislados existen causas comunes, el fenómeno debe ser combatido mediante acciones de carácter general. En cambio, cuando se trate de casos que obedecen

a causas muy personales, el Departamento de Personal debe también adoptar medidas especiales.

Debe hacerse notar que en México es frecuente que el ausentismo esté asociado con factores culturales profundamente arraigados en la conducta del hombre común: el alcoholismo, la abundancia de festividades comunitarias y privadas, el conformismo (trabajar para sobrevivir, solamente), el bajo nivel de instrucción y otros factores hacen que, conforme se desciende en la escala jerárquica de las organizaciones, el ausentismo sea un fenómeno más agudo, de ahí que, por ejemplo, los trabajadores y operarios manuales sean los que registren mayores índices de faltas en casi todas las empresas.

2.3.3 Puntualidad

Muy rara vez la impuntualidad obedece a las causas que a menudo alegan quienes la protagonizan. Es evidente que, aun en ciudades como el Distrito Federal, donde a diario, en cada traslado se interponen múltiples factores adversos entre el individuo y su destino, la razón fundamental de la impuntualidad se encuentra en cierta desorganización

consuetudinaria, así como en factores culturales que no son ajenos a los mencionados en el caso del ausentismo.

Por tanto, las empresas mexicanas han encontrado la necesidad de establecer premios y estímulos por puntualidad, además de mejorar la capacitación de los trabajadores, a fin de que, como parte de ella, se les enseñe el valor que tiene la puntualidad en todas las cosas de la vida cotidiana.

2.3.4 Unidades de producción/hombre

Desde luego, las unidades de producción/hombre constituyen un elemento fundamental para medir la productividad en una empresa. No obstante, es imposible establecer una unidad de medida generalmente válida. Luego entonces, cada empresa establecerá, de acuerdo con sus propios estándares y experiencias, las medidas aplicables.

La productividad medida a partir de unidades de producción/hombre/tiempo depende de múltiples factores, entre los cuales destacan: la índole del proceso productivo de que se trate; la naturaleza de la tarea concreta que realiza el trabajador al que se aplica la medición; la capacitación y la experiencia de dicho

trabajador en el desarrollo de esa tarea en particular; la disponibilidad de medios e instrumentos adecuados para el desempeño de la tarea; la calidad de los insumos y materias primas que se emplean.

En el caso de la industria refresquera, como lo veremos en el Capítulo III de este trabajo, la unidad de medida más usual es "cajas/hombre". y en el caso de empleados administrativos mediante APO, administración por objetivos por lo que a estas mediciones deben incorporarse todos los factores explicativos y atenuantes a los que nos referimos en el párrafo precedente.

2.3.5 Reclutamiento, selección y contratación

En las décadas recientes se ha pretendido llegar a establecer sistemas de reclutamiento y selección "científicos", con el fin de asegurar, en la medida de lo posible, contrataciones exitosas, es decir, contrataciones que cumplan con las expectativas de ambas partes (contratada y contratante).

En ese contexto se ha recurrido a la Psicología como arma fundamental en los procesos de reclutamiento y selección. Y aunque se ha observado cierta disminución en los fracasos de los patronos al contratar y de los empleados al contratarse, es indudable que la pericia y la experiencia de los departamentos de personal en esta materia sigue siendo un elemento fundamental que decide el destino de la contratación.

La sensibilidad de los ejecutivos que el Departamento de Personal designe para llevar a cabo esos procesos sigue siendo el instrumento básico, más allá del eficaz auxilio que puedan proporcionarle ciencias como la Psicología, para garantizar una contratación exitosa.

En México los procesos de reclutamiento y selección no se encuentran regulados. En cambio, sí lo está el de contratación, en la medida en que la Ley Federal del Trabajo establece los derechos y obligaciones de quien es contratado, así como de quien contrata.

CAPITULO III

CASO PRACTICO: MODELO DE ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS APLICABLE A UN CORPORATIVO EMBOTELLADOR

3.1 Características generales del negocio embotellador de refrescos en el caso estudiado

El corporativo embotellador al que se aplica el presente estudio fue constituido en diciembre de 1991, como resultado de la integración de un grupo de empresas refresqueras. A continuación describimos las características generales del grupo, antes de explicar el modelo de administración de los recursos humanos que se aplica en las empresas que lo conforman.

3.1.1 Estructura de organización básica

La estructura de organización básica del grupo embotellador en estudio está dada por las siguientes áreas: un corporativo y varias direcciones generales de embotelladoras y direcciones corporativas agrupadas en dos grandes brazos administrativos (uno de ellos formado por áreas de operación, y el otro, por áreas staff). Las

áreas de operación son cinco direcciones regionales creadas por asignación geográfica (Sur, Sureste, Area Metropolitana, Area Sabores y Area Aguas Purificadas), en tanto que las áreas staff son las direcciones corporativas de Finanzas y Administración, Recursos Humanos, Ventas y Mercadotecnia, y Servicios Técnicos (responsable del área de producción de las plantas).

Cada una de las empresas integrantes del grupo se halla estructurada de manera similar al corporativo, es decir, con una parte operativa, de producción y ventas, y una parte de staff, finanzas y recursos humanos. La empresa que más se asemeja al corporativo es la empresa A.

3.1.2 Dimensiones

Este grupo embotellador está considerado como uno de los más grandes del mundo. Cuenta con aproximadamente 13 500 empleados. Al integrarse el grupo, todos los funcionarios que eran directores de las empresas miembros, pasaron a ser directores de área en el corporativo.

En virtud de que estamos impedidos para referirnos al grupo y a sus empresas por sus nombres reales, seguiremos designando a aquél como "grupo embotellador" (o,

simplemente, como grupo), y a sus empresas nos referiremos mediante letras; a saber:

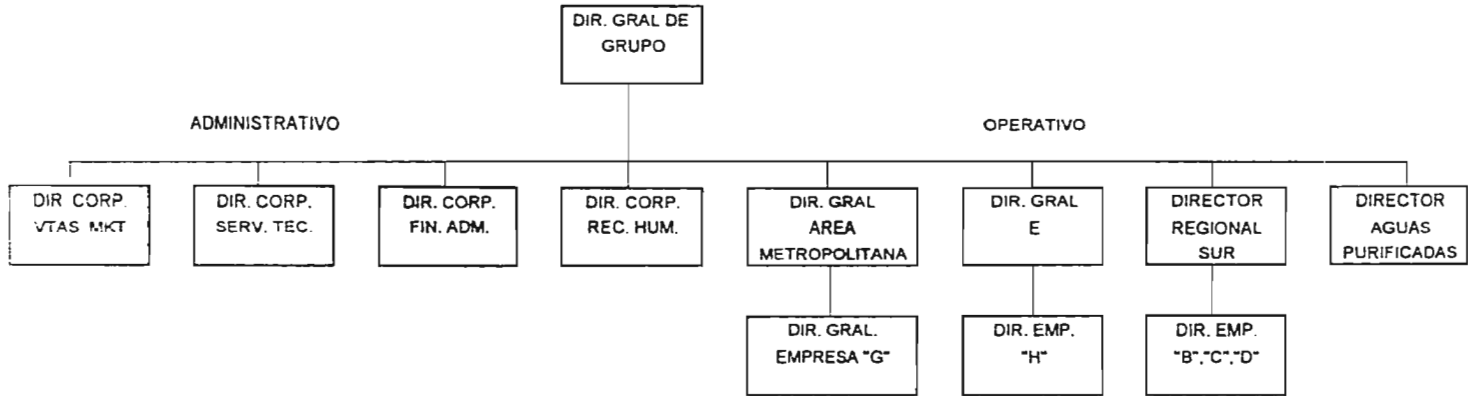
<u>Empresa A*</u> (Refresco de cola)	6 500 empleados
<u>Empresa B</u> (Refresco de cola)	1 300 empleados
<u>Empresa C</u> (Refresco de cola)	900 empleados
<u>Empresa D</u> (Refresco de cola)	850 empleados
<u>Empresa E</u> (Refresco de sabor y mezclador)	1 300 empleados
<u>Empresa F</u> (Productora de agua de garrafón)	1 200 empleados
<u>Empresa G</u> (Maquila a las demás plantas cuando no pueden satisfacer la demanda por sí mismas; produce refrescos de sabor de tres marcas y embotella los refrescos de cola de dos litros de las demás empresas).	1 300 empleados
<u>Empresa H</u> Fabrica cajas y envases de plástico para las empresas del grupo.	300 empleados

* Siendo esta la empresa más grande del grupo, está estructurada por un área operativa y una administrativa, y cuenta con centros de distribución que son manejados de manera independiente y funcionan como centros de utilidades.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO

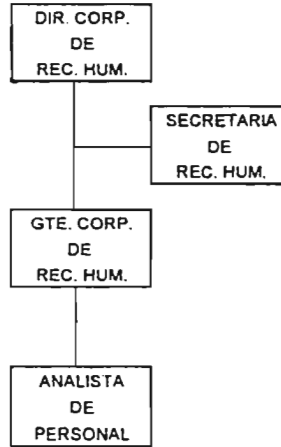
ORGANIGRAMA 1



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO

ORGANIGRAMA 2

RECURSOS HUMANOS

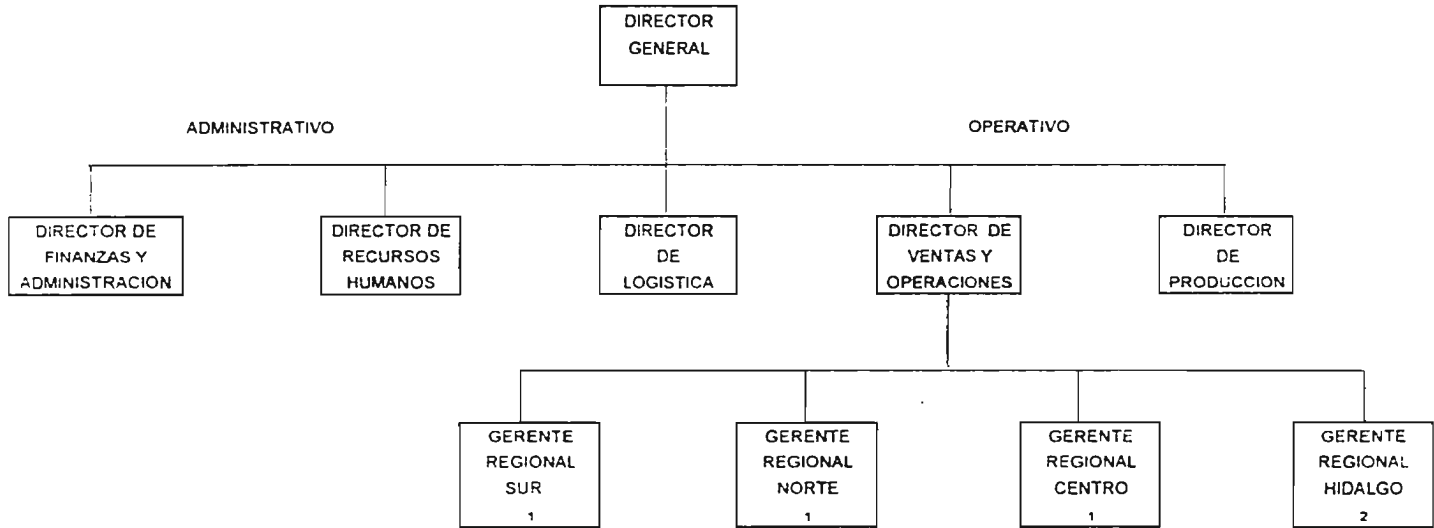


* LA SECRETARIA DA SERVICIO
A LA DIRECCION Y GERENCIA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO

ORGANIGRAMA 3

EMPRESA "A"



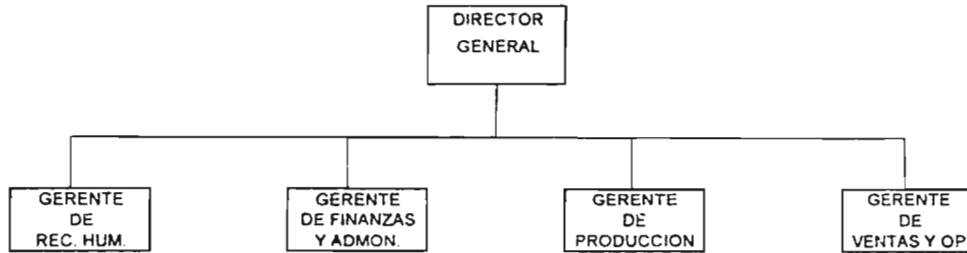
1 CINCO CENTROS DE DISTRIBUCION

2 CATRO CENTROS DE DISTRIBUCION

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO

ORGANIGRAMA 4

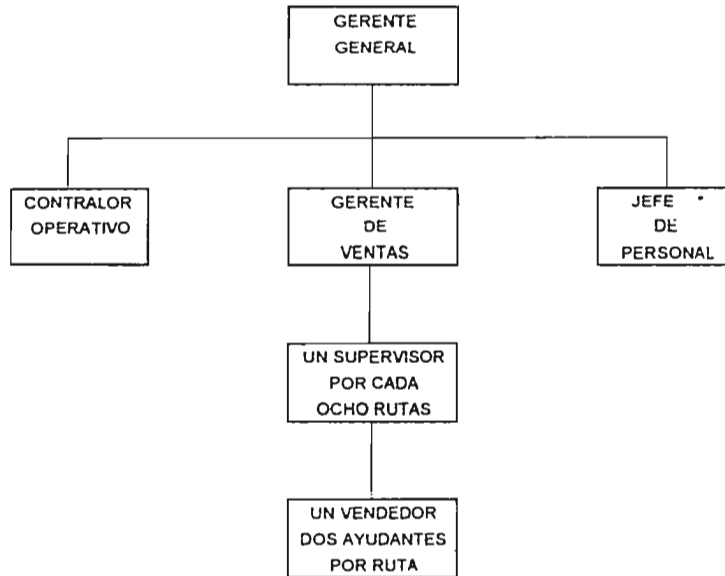
EMPRESAS "B" ... "H"



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO

ORGANIGRAMA 5

CENTRO DE DISTRIBUCION

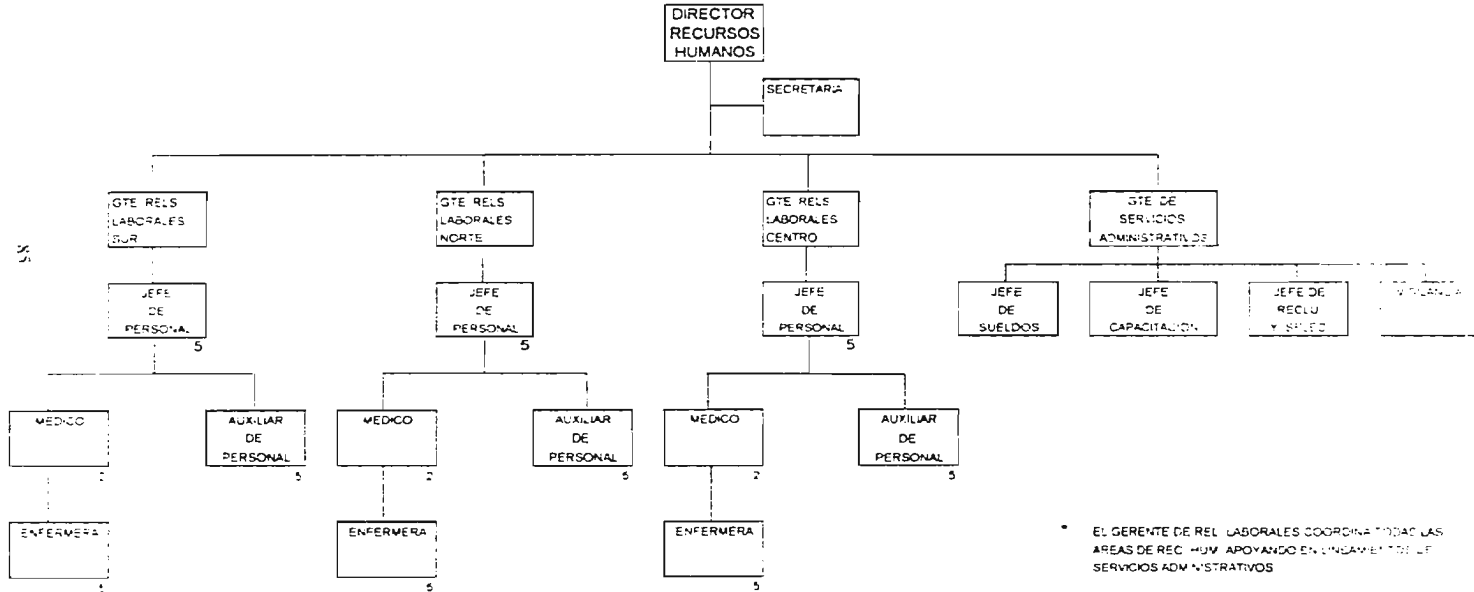


PUEDE SER UN AUXILIAR
DEPENDIENDO DEL
TAMAÑO DEL CENTRO
DE DISTRIBUCION

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO

ORGANIGRAMA 6

RECURSOS HUMANOS EMPRESA "A"



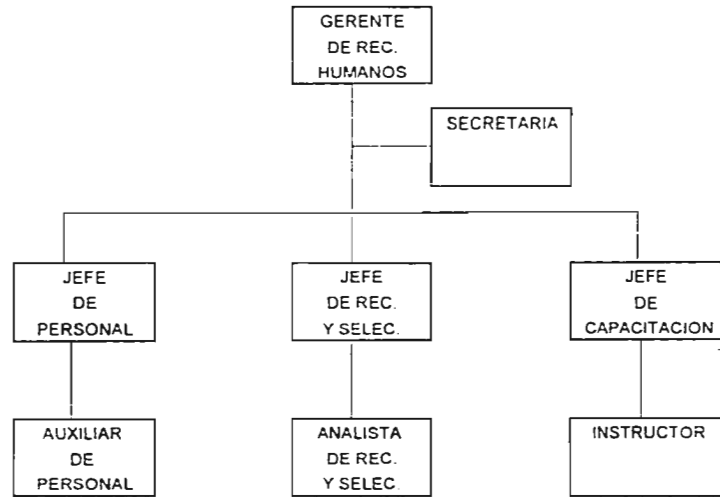
* EL GERENTE DE REL. LABORALES COORDINA TODAS LAS ÁREAS DE REC. HUM. APOYANDO EN LINEA A TODOS LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

** EL MEDICO TIENE A SU CARGO EL AREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO

ORGANIGRAMA 7

RECURSOS HUMANOS
EMPRESAS "B"... "H"



2

* DEPENDIENDO DEL NUMERO
DE CENTROS DE DISTRIBUCION

Las empresas A, B y C surten a los estados de Morelos y Guerrero de refresco de cola de la marca que el grupo tiene en franquicia. Toda la producción de la empresa E es vendida a un grupo cervecero para su distribución nacional y cuenta con centros de distribución propios en el Distrito Federal.

El grupo descrito -que tiene aproximadamente 13 500 empleados, como ya se dijo- forma parte de uno mayor, que también tiene en su haber ingenios azucareros, fábricas de enfriadores e incursiona en el ramo turístico.

En general, puede observarse que tiende a existir especialización de las diversas empresas. Asimismo, es evidente que prácticamente todo el ciclo productivo de los insumos que requiere la fabricación y presentación del refresco es cubierto por empresas miembros del grupo en cuestión.

Sin embargo, el crecimiento súbito y extraordinario de las empresas que actualmente constituyen el grupo ha creado un gran problema de administración de los recursos humanos, mismo que sólo ha sido posible subsanar lenta y parcialmente, mediante la introducción de sistemas y procedimientos más o menos automatizados y con

periodicidad fija, para suplir a aquellos que, basados en principios arcaicos, predominaban hasta hace algunos meses.

El sistema de control más importante que se ha introducido en el ámbito de los recursos humanos consiste en cinco formatos denominados ICRH (Informe Corporativo de Recursos Humanos), que representan variantes de una misma idea orientada a sistematizar y facilitar la presupuestación, la programación y la ejecución del gasto en este campo.

Una vez que sea descrito el proceso productivo de las empresas embotelladores del grupo se procederá a comentar cada uno de los renglones de los formatos mencionados, así como a precisar las cifras más significativas en los diversos renglones.

3.1.3. Descripción del proceso productivo

Las empresas que constituyen el grupo embotellador en estudio cuentan con las licencias para producir y distribuir en México diversas marcas de refresco, entre

las cuales destaca una de refresco de cola, que por su posición de competencia encarnizada y constante frente a otra marca de ese tipo de refresco ha tenido que crecer y mejorar permanentemente sus sistemas y procedimientos de producción y administración.

En el caso de los refrescos que se elaboran bajo licencia o franquicia, el franquiciante proporciona a las respectivas empresas del grupo los concentrados necesarios, a fin de que el franquiciatario proceda a diluirlos, prepararlos y embotellarlos en la presentación convenida. En el caso de los refrescos no sujetos a licencia o franquicia, las empresas correspondientes desarrollan el proceso productivo en su totalidad.

Una vez embotellado el refresco comienza la etapa que tal vez puede ser considerada como la más complicada y conflictiva: la distribución, misma que se concreta en las ventas cotidianas.

Este proceso lo explicaremos brevemente remitiéndonos a la estructura de una de las empresas del grupo, la empresa A. Como vimos en el inciso 3.1.2, esta empresa, al igual que las demás embotelladoras del grupo, tiene una

dirección general y dos direcciones operativas y cuatro de staff. (Véase el organigrama de la página 78).

El gerente general del depósito del refresco embotellado que sale de la línea, tiene a sus órdenes un jefe de personal, un gerente de ventas y un contralor. Como se puede ver en el organigrama al director de ventas le reportan los gerentes regionales -que son directores generales a una escala mediana y son los remplazos de los

directores generales de las empresas del grupo- y a ellos les reportan los gerentes generales. A menudo, el jefe de personal no dispone de alguien que lo auxilie; en cambio, del gerente de ventas dependen en orden jerárquico descendente los supervisores, los vendedores (choferes de los camiones repartidores) y los ayudantes (cargadores de cajas), en tanto que del contralor con frecuencia dependen un auxiliar de contabilidad y una secretaria. La existencia de un jefe de personal se justifica porque en un depósito pueden llegar a trabajar hasta 300 personas, lo cual exige un área especializada en su administración.

El jefe de personal despacha a los camiones repartidores y asigna la ruta correspondiente a cada uno. Esta asignación queda registrada en una boleta donde se

asientan el número de la ruta, quién la cubrirá como vendedor (chofer) y quién como ayudante (cargador), cuántas cajas lleva el camión y, al regreso de la cobertura, cuántas de esas cajas fueron vendidas. La asignación de rutas puede variar de un día a otro, debido a los elevados índices de ausentismo y rotación que se registran en estos niveles. En este punto debe aclararse que se entiende por ruta el itinerario fijo que recorre diariamente un camión.

El gerente de servicios técnicos (o producción) de una empresa como la B, C, D, E, F y G, ejerce autoridad sobre los jefes o encargados de producción, mantenimiento y calidad, y dadas las dimensiones de la empresa, tal vez esta gerencia cuente con su propia jefatura de personal.

Del gerente de Recursos Humanos generalmente dependen los departamentos de Nóminas, Capacitación y Relaciones Laborales, mientras que del gerente de Finanzas y Administración suelen depender los departamentos de Logística, Contabilidad, Tesorería y Cuentas (por pagar y por cobrar).

3.1.4 Indicadores

Como ya se dijo, como parte de la reorganización de los sistemas y procedimientos de administración de personal del grupo embotellador en estudio, fue implantado el uso de cinco formatos denominados con las siglas ICRH (Informe Corporativo de Recursos Humanos) numerados del 1 al 5. Cada uno de los formatos corresponde a los siguientes rubros:

Ventas variables	ICRH-1
Producción directa (mano de obra)	ICRH-2
Ventas fijos	ICRH-3
Producción fijos	ICRH-4
Administración fijos	ICRH-5

FORMATOS ICRH-1 A 10

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

EMPRESA: 0 RESPONSABLE: 0
 MES: 0 AREA: PRODUCCION DIRECTA (MANO DE OBRA)
 AÑO: 0

CONCEPTOS	GASTO REAL			PRESUP	VARIACION IMPORTE	VARIACION %
	MES ANT	MES ANT	MES ACTUAL			
NOMINA:						
QUELDO NORMAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
COMPENSACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
PRIMA DOMINICAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
VACACIONES TRABAJADAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
DESCANSOS TRABAJADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
OTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
SUBTOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
HORAS EXTRAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
INCENTIVOS (DOMINICAL, OTROS)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
PRESTACIONES						
PRIMA VACACIONAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
AGUINALDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
GRATIFICACION ESPECIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
FONDO DE AHORRO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
VALES DE DESPENSA (PREV SOC)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
OTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
SUBTOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
IMPUESTOS						
IMSS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
INFONAVIT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
SAR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
EDUCACION 1%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
2% SOBRE NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
IMPORTE SOBRE NOMINA ESTATAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
OTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
SUBTOTAL IMPUESTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
TOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
GRAN TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
			REALIZ	PRESUP / OBJETIVO	DIFERENCIA	
No DIAS TRABAJADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
No TURNOS TRABAJADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
No PERSONAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
No DE PERSONAL SUPLENTE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
No DOMINGOS TRABAJADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
AUSENTISMO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
ROTACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

EMPRESA : 0 RESPONSABLE : 0 00
 MES : 0 AREA : VENTAS FIJOS (PLANTA Y DEPOSITOS)
 AÑO : 0

CONCEPTOS	GASTO REAL			PRESUP.	VARIACION IMPORTE	VARIACION %
	MES ANT.	MES ANT.	MES ACTUAL			
NOMINA:						
SUELDO NORMAL	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
COMPENSACION	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
PRIMA DOMINICAL	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
VACACIONES TRABAJADAS	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
DESCANBOS TRABAJADOS	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
FINIQUITOS (OTROS)	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
COMISIONES (BEPURA)	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
SUBTOTAL NOMINA	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	ERR
HORAS EXTRAS	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	ERR
INCENTIVOS (DOMIN,OTROS)	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	ERR
TOTAL NOMINA	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	ERR
PRESTACIONES						
PRIMA VACACIONAL	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
AGUINALDO	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
FONDO DE AHORRO	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
GRATIFICACION ESPECIAL	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
VALES DE DESPENSA (PREV.SOC.)	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
OTROS	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
SUBTOTAL PRESTACIONES	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	ERR
IMPUESTOS						
I.M.B.S.	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
INFONAVIT	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
S.A.R.	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
EDUCACION 1%	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
2% SOBRE NOMINA	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
IMPORTE SOBRE NOMINA ESTATAL	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
OTROS	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	-100 00
SUBTOTAL IMPUESTOS	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	ERR
TOTAL PRESTACIONES	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	ERR
GRAN TOTAL	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	ERR
No. DIAS TRABAJADOS	0 00	0 00	REALES	OBJETIVO	DIFERENCIA	
DOMINGOS/DIAS DESC TRAB	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	
# DE PERSONAS	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	
AUSENTISMO SINDICALIZADO	0 00	0 00	REALES	PRESUP./ OBJETIVO	DIFERENCIA	
ROTACION SINDICALIZADO	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	
AUSENTISMO CONFIANZA	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	
ROTACION CONFIANZA	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	

EMPRESA 0 RESPONSABLE C 00
 MFG 0 AREA PRODUCCION FIJOS (PLANTA)
 AÑO 0

CONCEPTOS	GASTO REAL			PRESUP.	VARIACION IMPORTE	VARIACION %
	MES ANT.	MES ANT.	MES ACTUAL			
NOMINA						
SUELDO NOMINAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
COMPENSACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
PRIMA DOMINICAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
VACACIONES TRABAJADAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
DESCANSOS TRABAJADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
FINIQUITOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
SUBTOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
HORAS EXTRAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
INCENTIVOS (DOMINICAL, OTROS)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
PRESTACIONES:						
PRIMA VACACIONAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
AGUINALDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
FONDO DE AHORRO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
GRATIFICACION ESPECIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
VALES DE GASTOS (PREV. SOC.)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
OTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
SUBTOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
IMPUESTOS						
I.M.S.S	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
INFONAVIT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
S.A.R	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
EDUCACION 1%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
2% SOBRE NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
IMPORTE SOBRE NOMINA ESTATAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
OTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
SUBTOTAL IMPUESTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
TOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
GRAN TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
			REALES	PRESUP / OBJETIVO	DIFERENCIA	
No DIAS TRABAJADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
DOMINGOS/DIAS DESC. TRAB.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
No TURNOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
No PERSONAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
			REALES	PRESUP / OBJETIVO	DIFERENCIA	
AUSENTISMO SINDICALIZADO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
ROTACION SINDICALIZADO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
AUSENTISMO CONFIANZA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
ROTACION CONFIANZA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

EMPRESA : 6 RESPONSABLE : 000
 MES : 0 AREA : ADMINISTRACION FIJOS
 AÑO : 0

CONCEPTOS	GASTO REAL			PRESUP	VARIACION IMPORTE	VARIACION %
	MES ANI	MES ANI	MES ACTUAL			
NOMINA						
SUELDO NORMAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
COMPENSACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
PRIMA DOMINICAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
VACACIONES TRABAJADAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
DESCANSOS TRABAJADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
FINIQUITOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
SUBTOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
HORAS EXTRAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
INCENTIVOS (DOMINICAL, OTROS)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
PRESTACIONES						
PRIMA VACACIONAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
AGUINALDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
FONDO DE AHORRO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
GRATIFICACION ESPECIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
VALES DE DESPENSA (PREV. SOC)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
OTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
SUBTOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
IMPUESTOS						
I.M.S.B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
INFONAVIT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
S.A.R	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
1% EDUCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
2% SOBRE NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
IMPORTE SOBRE NOMINA ESTATAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
OTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-100.00
SUBTOTAL IMPUESTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
TOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
GRAN TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ERR
			REALES	PRESUP / OBJETIVO	DIFERENCIA	
No DE PERSONAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
INDICE DE ROTACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
INDICE DE AUSENTISMO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
# PERSONAS FUERA DE PLANILLA			PUESTO(S)	AREA	TIEMPO	

EMPRESA
 INFORME CORPORATIVO
 EMPRESA 0
 MES 0 AÑO 0

CONCEPTOS

	PRES.	REAL	REAL MES ANT	REAL MES ANT
# PERSONAS DE CONF.	0.00	0.00	0.00	0.00
INDICE DE AUSENTISMO	0.00	0.00	0.00	0.00
INDICE DE ROTACION	0.00	0.00	0.00	0.00
# PERSONAS SINDIC.	0.00	0.00	0.00	0.00
INDICE DE AUSENTISMO	0.00	0.00	0.00	0.00
INDICE DE ROTACION	0.00	0.00	0.00	0.00

VENTAS VARIABLES	PRES.	REAL	REAL MES ANT	REAL MES ANT
# PERSONAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL GOBLAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00
# DE SUPLENTE	0.00	0.00	0.00	0.00
# DE CAJAS VENDEDOR	0.00	0.00	0.00	0.00
# DE CAJAS AYUD	0.00	0.00	0.00	0.00

PROD(MANO DE OBRA)	PRES.	REAL	REAL MES ANT	REAL MES ANT
# PERSONAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL GOBLAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00
# DE SUPLENTE	0.00	0.00	0.00	0.00
# DE TURNOS TRAB.	0.00	0.00	0.00	0.00
# DE CAJAS PROD.	0.00	0.00	0.00	0.00

VENTAS FIJOS	PRES.	REAL	REAL MES ANT	REAL MES ANT
# PERSONAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL GOBLAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00

PROD FIJOS	PRES.	REAL	REAL MES ANT	REAL MES ANT
# PERSONAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL GOBLAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00

ADMON FIJOS	PRES.	REAL	REAL MES ANT	REAL MES ANT
# PERSONAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PRESTACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL GOBLAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00

	PRES.	REAL	REAL MES ANT	REAL MES ANT
GRAN TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00
GRAN TOT. PRESTAC.	0.00	0.00	0.00	0.00
GRAN TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00

	PRES.	REAL	REAL MES ANT	REAL MES ANT
TOTAL NOMINA QUINC	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL NOMINA SEM	0.00	0.00	0.00	0.00
GRAN TOTAL NOMINA	0.00	0.00	0.00	0.00

NUM DE RUTAS	0	0	0	0
--------------	---	---	---	---

GRUPO EMBOTELLADOR DE MEXICO

AREA RECURSOS HUMANOS

EMPRESA

0

AÑO:

0

MES

0

ICRH-6

RESUMEN DE ACTIVIDADES

LABORAL:

PERSONAL:

CAPACITACION:

GRUPO EMBOTELLADOR DE MEXICO, S.A. DE C.V.

AREA: RECURSOS HUMANOS

EMPRESA:

0

INDICES DE PRODUCTIVIDAD	ICRH-7				
	FORMULA DE CALCULO		INDICE REAL	INDICE REAL MES ANTERIOR	INDICE REAL MES ANTERIOR
	NUM	DENO.			
CONCEPTO					
ROTACION DE PERSONAL					
CONFIANZA	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
SINDICALIZADOS	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
VARIACION DE PERSONAL					
OCUPADO Y% AUTORIZADO					
CONFIANZA	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
SINDICALIZADOS	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
PERSONAL TOTAL	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
INDICE DE TIEMPO EXTRA	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
AUSENTISMO DE PERSONAL					
CONFIANZA	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
SINDICALIZADOS	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
INGRESO VTAS/NUM PERS.	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
CONSTO PROM PERS.	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
NUM CAJAS PERCAPITA	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
NUM. DE CAJAS PERCAPITA EN VENTAS	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
NUM.CAJAS PERCAPITA PRODUC.	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
APOYO POR RUTAS EN VENTAS	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
COBTO POR CAJA DE PERSONAL	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
RELACION DE PERSONAL	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
% DE CONFIANZA	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
% SINDICALIZADO	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
% \$ NOMINA CONFIANZA	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
% \$ NOMINA SINDICALIZADA	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
COSTO DEL CLAUSULADO %	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00
% DE CAPACITACION	0.00	0.00	ERR	0.00	0.00

GRUPO EMBOTELLADOR DE MEXICO, S.A. DE C.V

AREA: RECURSOS HUMANOS

EMPRESA:

0

AÑO

0

COMENTARIOS AL ICRH-7

ICRH-7A

DEBERA INCLUIR RAZONES DE LA DESVIACION, MOTIVOS, CONSECUENCIAS Y PLAN DE ACCION

1.- NOTACION:

2.- AUGMENTISMO:

3.- VARIACION DE PERSONAL OCUPADO vs. AUTORIZADO:

4.- INGRESO VENTA/No. DE PERSONAS:

GRUPO EMBOTELLADOR DE MEXICO, S.A. DE C.V.
AREA RECURSOS HUMANOS

EMPRESA

0

MES:

0

AÑO

0

INFORMACION LABORAL MENSUAL		ICRH-8
CONCEPTO	RESULTADO	PLAN ACCION
DEMANDAS INDIVIDUALES DE TRABAJO		
DEMANDAS COLECTIVAS DE TRABAJO		
INSPECCIONES Y/O AUDITORIAS DE DEPENDENCIAS OFICIALES		
ACCIDENTES DE TRABAJO		
RELACION PROBLEMATICA CON LA BASE TRABAJADORA Y/O REP. SINDICALES		
SUCESOS COLECTIVOS DE CONFLICTO		
COMPROMISOS DEL CONTRATO COLECTIVO.		

GRUPO DE VOTELAJEROS DE MEXICO S.A. DE C.V.
 AREA RECURSOS HUMANOS

MES DE: 0
 EMPRESA: C
 META LOGRAR: C
 INFORME DE PLANTILLAS

CRM-10

AREA OPERATIVA	AUTORIZADOS					TOTAL	REAL					TOTAL	TOTAL	TOTAL	DIFERENCIA						
	COMP	SING	EVENT	PUR	PNR		COMP	SING	EVENT	PUR	PNR				TOTAL	MEBANT	MESANT	COMP	SING	EVENT	PUR
VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRODUCCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT PRODUCCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT ADMINISTRACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GRAN TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EVENTUALES						PUR															
TOT VENTAS	0 TOT SING					0 TOT COMP	0	0 TOT SING					0 TOT COMP	0							
TOT PRODUCCION	0 TOT SING					0 TOT COMP	0	0 TOT SING					0 TOT COMP	0							
TOT ADMINISTRACION	0 TOT SING					0 TOT COMP	0	0 TOT SING					0 TOT COMP	0							

A continuación enumeramos y describimos cada uno de los indicadores a los que se refieren estos formatos, antes de entrar a describir los renglones que contienen.

3.1.4.1 Ventas variables

A este rubro pertenecen los vendedores y ayudantes, conocidos por la naturaleza de su cobro, como comisionistas. Bajo este concepto se incluyen varios renglones: Rutas subsidiadas, rutas que trabajan con un ayudante, rutas que no salieron, domingos trabajados, porcentaje de suplentes que trabajaron, comisión ganada por el vendedor y comisión ganada por el ayudante.

Se entiende por ruta subsidiada aquella que no genera ventas suficientes para cubrir el salario mínimo legal del vendedor y/o el ayudante, en cuyo caso la empresa se ve obligada a "subsidiar" la ruta, es decir, a erogar la diferencia necesaria para completar el salario mínimo al ayudante, al vendedor o a ambos. Basta con que uno de los elementos adscritos a la ruta no cubra la cuota de ventas necesaria para obtener el salario mínimo, para que se considere que esa ruta es subsidiada.

En el caso de las rutas que trabajan con un ayudante se hace referencia a aquellas en las que el camión sale diariamente, en condiciones normales, con un chofer y dos ayudantes, debido al alto nivel de ventas y al elevado desgaste físico que genera la tarea de distribución.

Por "rutas sin salir" se entiende a aquellas que por falta de personal o de vehículos no han sido cubiertas a lo largo de un mes, aunque la causa que atañe a los registros en cuestión es la falta de personal.

Los domingos trabajados lo son a petición de la empresa, cuando se requiere que determinadas rutas donde se está registrando una demanda elevada y constante, sean cubiertas aun en domingo. El trabajo en domingo es una de las peculiaridades de la industria refresquera.

El ausentismo y la rotación de personal que caracterizan a las empresas de este ramo hace que en los formatos se prevea un gasto permanente por concepto de suplencias, es decir, de trabajadores eventuales que suplen a los que faltan esporádicamente o abandonan el empleo.

El concepto de comisión del vendedor y del ayudante se deriva del número de cajas vendidas, a partir de una cuota fija de comisión por caja. Como ya se dijo, cuando el número de cajas vendidas no genera una comisión suficiente para pagar el salario mínimo de ley al vendedor y sus ayudantes, la empresa subsidia la ruta, de tal modo que se cubra ese requisito.

3.1.4.2 Ventas fijos

En el campo de ventas fijas se incluye al personal de depósito o centro de distribución y al personal de la planta, cuando ésta funge como depósito o centro de distribución, conforme a la siguiente relación de puestos:

Ventas:	Gerente de ventas franquicia, foráneos Gerente de depósito Supervisor de ventas Supervisores y o coordinadores de ventas Analistas de mercado Preventistas
Administración:	Contralor administrativo

Llanteros

En este rubro también se incluye un apartado de comisiones, pues algunos de los trabajadores listados (trailereros, supervisores y ventas especiales, por ejemplo) suelen cobrar mediante ese sistema.

Asimismo, se registran los siguientes conceptos: número de días trabajados, número de domingos trabajados, ausentismo y rotación.

3.1.4.3 Producción variables

En algunos casos se introducen gastos variables en la producción. Éstos son generados por el personal de línea, que en tiempos de producción alta trabajan más allá de lo estipulado en el contrato y, por ende, son sujetos de ingresos especiales, no generales, que varían de un individuo a otro.

3.1.4.4 Producción fijos

En el formato de gastos de producción fijos (ICRH-4) se incluyen los siguientes conceptos:

Producción:

Gerencias de producción
Secretarias de
gerencia de producción
Estadísticos
Jefes de mantenimiento
Jefes y/o supervisores
de línea
Técnicos
especializados
Jefes de control de
calidad
Inspectores de calidad
Inspectores
Analistas
Preparadores de
jarabes
Supervisores de
mantenimiento
Electricistas
Herreros, plomeros
Personal de
intendencia
Ayudante de jarabe
Fogonero

Sindicalizados:

En el formato ICRH-5 se hace referencia a los siguientes conceptos: número de personas, ausentismo, rotación y personal fuera de plantilla. El caso del personal fuera de plantilla se da cuando las áreas administrativas tengan que prestar algún apoyo especial a las demás áreas y que, por tal motivo, tengan que contratar personal por tiempo determinado. En todo caso, exceder la plantilla autorizada debe ser un acto por tiempo limitado y plenamente justificado.

3.2 Operación de los elementos básicos de administración de personal desde un Corporativo de Recursos Humanos

El control de los recursos humanos de las empresas miembros del grupo se realiza mediante informes corporativos que han sido diseñados de acuerdo con las necesidades generales del grupo (comunes a todas las empresas), en primer lugar, y con las necesidades particulares de cada una de las empresas.

En el caso que nos ocupa, como ya se dijo, se ideó y aplica una serie de formatos (diez) denominados Informe Corporativo de Recursos Humanos (ICRH) y numerados del 1

al 10. En apartados anteriores se precisó a qué renglones alude cada uno de los informes.

3.2.1 Nómina. Ingresos

La nómina registra todos aquellos egresos de la empresa por concepto de pago a los recursos humanos. Los ingresos de los trabajadores de la empresa pueden ser de dos tipos: fijos o variables. Los variables consisten en comisiones que se otorgan por productividad (en el caso de los vendedores y sus ayudantes, por el monto de las ventas que realizan).

En los informes corporativos de recursos humanos se entiende que en el apartado de "nómina" se registran todas aquellas erogaciones que la empresa hace en favor del trabajador e incluye en su pago semanal o quincenal (según sea el caso); a saber:

- > Comisiones
- > Sueldo normal
- > Compensación
- > Prima dominical
- > Vacaciones trabajadas
- > Descansos trabajados

- > Otros
- > Horas extras
- > Incentivo dominical/otros

3.2.1.2 Salario normal

Cuando se habla de sueldo normal o comisiones se hace referencia al monto correspondiente al número de cajas vendidas o a los salarios que se pagan por concepto de subsidio de rutas. En el sueldo normal también se incluyen, cuando así procede, los sueldos del personal de mano de obra, producción fijos, ventas fijos y administración fijos, conceptos que ya definimos con anterioridad.

Por otra parte, también se incluyen los pagos de personal contratado para cubrir los índices de ausentismo y rotación. Se prevé con este fin un índice de cobertura máximo de 15%.

3.2.1.3 Tiempo extra

Aquí se hace referencia a las cuotas que en los diversos casos de trabajo en tiempo extra prevé la legislación laboral vigente. No se trata de compensación, premio o estímulo, sino del cumplimiento de una obligación legal ya comentada en el Capítulo II de este trabajo.

3.2.2 Premios y compensaciones

Los formatos ICRH se han propuesto unificar los criterios para la asignación de premios y compensaciones, así como para su consideración presupuestal.

3.2.2.1 Comisiones

La comisión sustituye al salario fijo en el caso de los trabajadores que cobran por comisión (los vendedores y sus ayudantes). Figura en este renglón el salario que se paga por concepto de "subsidio de ruta". En el caso de la

industria refresquera se entiende por ruta el itinerario fijo que recorre un camión para realizar el reparto. Cuando el monto de lo vendido en una ruta y un día determinados no genera las comisiones suficientes para cubrir el salario mínimo del vendedor y/o su ayudante, la empresa subsidia al que lo requiera, de tal modo que se satisfaga el requisito legal de pagarle el salario mínimo, cuando menos.

3.2.2.2 Compensación

La compensación hace las veces de premio por productividad (independientemente de lo que se pague por concepto de tiempo extra, primas y otros temas previstos en la ley laboral). En los formatos ICRH que comentamos aquí se entiende por compensaciones todos aquellos pagos que se hagan a los trabajadores por conceptos especiales (dobles viajes, acarreos a zonas inaccesibles, promociones, ventas especiales, etcétera), aunque también se incluyen aquí los pagos al personal de mano de obra directa que trabaja un tercer turno.

3.2.2.3 Prima dominical

La prima dominical, establecida en la Ley, según se vio en el Capítulo II, se aplica a partir de una línea presupuestal denominada "gastos de mercado" cuyo monto es compartido por mitad entre el franquiciador y el franquiciatario de la marca de refresco de cola.

Sin embargo, los gastos de mercado incluyen otros renglones, tales como refrigeradores, promociones de casa en casa, mercadeo, publicidad, etcétera. Mediante estos gastos se busca ampliar el mercado.

3.2.2.4 Vacaciones trabajadas

Las vacaciones trabajadas no constituyen una prestación. Ocurre que son pagadas a los trabajadores que, a petición de la empresa, acceden a privarse de ellas y trabajar cuando las necesidades de producción así lo requieren.

3.2.2.5 Descansos trabajados

En este caso se trata de algo similar a las vacaciones trabajadas. Cuando a petición de la empresa el trabajador accede a trabajar en un día que originalmente le correspondería como descanso -por cualquier concepto-, se le otorga una compensación especial.

3.2.2.6 Premios por asistencia

Los premios por asistencia adoptan diversas formas: vales de despensa, lavandería, gasolina, alimentación y otros; sin embargo, existe una tendencia creciente a otorgar esos premios en efectivo, con el fin de ganar competitividad ante otras empresas del ramo refresquero.

3.2.2.7 Otros

En este rubro se incluyen todos aquellos egresos que no figuran de manera general en todas las empresas (por ejemplo, prestaciones especiales).

3.2.3 Prestaciones

Cuando se habla de prestaciones se hace referencia a la remuneración adicional que el trabajador recibe en proporción a su salario normal. Si se trata de algo generalizado a todos los trabajadores, se trata de una prestación; de lo contrario, si ese gasto no está previsto en ningún otro renglón del formato, entra en el apartado de "otros", como ocurre cuando en alguna entidad federativa donde el grupo tiene plantas embotelladoras, el gobierno local ha establecido impuestos o prestaciones especiales.

3.2.3.1 IMSS

En este renglón se incluyen los gastos propios de seguridad social señalados por la Ley, a los cuales se hizo referencia en el Capítulo II del presente trabajo.

3.2.3.2 SAR

Tal como lo establece la Ley, en lo que se refiere al Sistema de Ahorro para el Retiro, las empresas del grupo en estudio se apegan estrictamente a esos preceptos, sin ampliar o dejar de cumplir sus alcances.

3.2.3.3 INFONAVIT

Al igual que en el caso del Sistema de Ahorro para el Retiro, las empresas del grupo se sujetan estrictamente a lo que establece la Ley del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) en lo que hace a las políticas, los criterios y montos de aportaciones que deben cubrir los patrones y los trabajadores.

3.2.3.4 Vales de despensa

En algunas empresas del grupo los vales de despensa se otorgan como prestación, y en otras se les maneja como compensación por productividad. Esto tiene que ver con

las políticas arraigadas y aceptadas por tradición en cada una de las empresas.

3.2.3.5 Fondo de ahorro

El grupo embotellador en estudio paga 13% por concepto de fondo de ahorro, con tope legal; es decir, el 13% del monto que sumen 10 salarios mínimos. Cuando una persona percibe un salario superior a 10 salarios mínimos, la compañía sólo aporta 13% de ese monto, en tanto que el trabajador aporta otro 13%, con un tope legal idéntico. Ambas aportaciones se controlan mediante un fondo anual, y al final de este periodo se le entrega al trabajador el monto conjugado por las aportaciones de las dos partes, más los intereses que el fondo haya generado.

3.2.3.6 Prima vacacional

En este caso se otorga un porcentaje mayor que el señalado por la ley, conforme a lo que se estipula en el contrato

colectivo de trabajo vigente; por tanto, esta prima puede variar con cada revisión contractual.

3.2.3.7 Aguinaldo

Los trabajadores de las empresas del grupo perciben 30 días de salario por concepto de aguinaldo, cada año, por lo cual se supera la política que la mayoría de las empresas mexicanas siguen a este respecto.

3.2.3.8 Prima de antigüedad

Esta prestación se rige de acuerdo con el estado actuarial y las negociaciones periódicas del contrato colectivo de trabajo.

3.2.3.9 Previsión social

Las prestaciones de previsión social, al igual que otras ya mencionadas en este apartado, también se rigen por lo que se establezca tras la revisión periódica del contrato colectivo de trabajo.

Finalmente debe hacerse notar que el total de prestaciones que se indica en los formatos ICRH se calcula sumando prestaciones más impuestos.

3.3 Índices de productividad en el caso estudiado

3.3.1 Rotación

La rotación es elevada sobre todo entre los vendedores y ayudantes, debido a la idiosincrasia de ese tipo de trabajadores, así como a los aspectos fatigantes de su trabajo y a la influencia de la competencia, que casi siempre está dispuesta a ofrecer mejores comisiones a

trabajadores que tienen experiencia en la industria refresquera.

Este índice de rotación ha hecho necesario establecer en la nómina un concepto excedente destinado al pago de suplencias.

3.3.2 Ausentismo

El ausentismo figura bajo diversos conceptos. Sin embargo, debe hacerse notar que en el ramo refresquero, sobre todo en los niveles de vendedores y ayudantes, se registra un elevado ausentismo, ya sea encubierto bajo incapacidades médicas o abierto, pues la mentalidad del trabajador de los niveles operativos de esta industria es sumamente conservadora, de ahí que el objetivo cotidiano de esos trabajadores consista exclusivamente en sobrevivir. Así, cuando un vendedor (chofer) o su ayudante han tenido una "buena semana" desde el punto de vista de los ingresos, es muy probable que en la siguiente dejen de asistir -a veces más de un día- a trabajar.

3.3.3. OTROS INDICES

Como verdaderos índices de Productividad (en adición al Ausentismo y Rotación que si bien no son índices de Productividad propiamente dichos; la disminución de estos es Productividad), podemos citar aquellos que miden la participación o contribución del personal en la consecución de utilidades, para ir midiendo su tendencia y en consecuencia su mejoría.

3.3.3.1 INGRESO VENTAS POR PERSONAL

La proporción en que cada persona participa en las ventas obtenidas por lo que debemos buscar que este índice cada vez sea mayor, por que se logra con menos personal o por que se vende más.

3.3.3.2 NUMERO DE CAJAS PER CAPITA

La relación que existe entre el Personal Total y por Area en relación al número de cajas vendidas y producidas que siempre deberá de ser Mayor ya sea por que se incrementaron las ventas o la producción se logro que se hiciera con menos personal o ambas.

3.3.3.3 APOYO POR RUTAS DE VENTA

El número de personal dividido entre el número de rutas existentes en el grupo, ya que esta empresa vive de las ventas es importante tener un conocimiento de cual es el número total de personas por ruta que tenemos independientemente del área a la que pertenezcan, todas estas colaboran con el fin primordial del grupo que es la venta. Este índice siempre se busca que sea menor, ya sea por que se cuenta con más rutas y que se consiguió mayor participación de mercado sin incrementar las plantillas del personal.

3.3.3.5 COSTO DE PERSONAL POR CAJA.

Este índice nos dice cuanto dinero de las cajas vendidas representa un costo de personal, siempre debe ser menor pues implica que se venden más cajas, con menos gente o hemos logrado ahorros fiscales o desviaciones (rotación, ausentismo, rutas subsidiadas).

En este apartado medimos otros aspectos como los costos generales por los contratos colectivos y la capacitación, próximamente se va medir mensualmente el índice de siniestralidad que con un buen control puede provocar importantes ahorros.

Por lo que todos estos índices con un adecuado análisis de tendencia y continuidad nos pueden hacer más productivos día a día e incluso fijar objetivos y crear incentivos de productividad tan comunes en nuestros días hasta por Decretos Presidenciales, Acuerdos Económicos y Contratos Colectivos.

3.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CORPORATIVO

El departamento de recursos Humanos Corporativo contempla dos funciones básicas.

La primera es fungir como área de administración de personal a la compañía prestadora de servicios que pertenecen El Director General y su personal de reporte directo (Ejecutivos de Primero y Segundo nivel) de cada Empresa del grupo así como el personal corporativo.

La segunda y que más tiempo y recursos utiliza es la labor corporativa que incluye las siguientes:

- Administración de la Compensación del Grupo.
- Reclutamiento, Selección y Evaluación de todo el personal clave.
- Administración Presupuestal de las áreas de Recursos Humanos del Grupo.
- Emisión de políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- Control de todos los Contratos Colectivos de Trabajo.
- Planes de Remuneración a mediano y largo Plazo.
- Control de nuevos proyectos del área de Recursos Humanos.
- Desarrollo de ejecutivos de 1ero y 2do nivel.
- Control de Estructuras Organizacionales del Grupo así como las evaluaciones de potencial para cuadros de remplazo.
- Mantener en un nivel adecuado el ambiente laboral.
- Consolidación de toda la Información grupal respecto al área de Recurso Humanos

Para llevar a cabo con éxito todas las funciones anteriores se requiere de un sistema de administración como el que hemos comentado a lo largo de esta

investigación que como se pudo observar maneja en toda su primera sección los conceptos presupuestales y gastos reales efectuados incluso contra meses anteriores, lo cual nos puede ayudar a controlar gastos salariales, compensaciones, prestaciones e impuestos, observar la tendencia de los mismos y poder tomar decisiones al respecto de una manera ágil y oportuna.

Después el Modelo contempla un Informe de Actividades donde se puede observar de una sola pagina los avances que se han tenido en materia de personal, laboral y en reclutamiento, selección y capacitación con el fin de apoyar de manera staff las actividades e impulsar nuevas. y participar de Nuevos Proyectos y dar continuidad a dichos planes de manera corporativa. así como las actividades propias de desarrollo organizacional.

Posteriormente se estudian los índices de Productividad en los que se incluyeron ausentismo y Rotación que si bien no son ya Indicativo de Productividad si lo es la disminución de los mismos. además se incluyen índices como ingresos por ventas por empleados (que significa la proporción en que participa cada empleado en la venta obtenida), El número de cajas producidas, vendidas por compañía y departamento.

El número de personas que apoyan cada ruta y el costo de personal en cada caja vendida, todos ellos nos sirven para controlar la operación de acuerdo a la tendencia o a los resultados ya aceptados, el objetivo de medir los índices es que cada periodo que determinado se superen standares y cada día se conviertan en empresas más productivas y rentables.

Por ultimo consolidamos los acontecimientos de Impacto Colectivo o Individual provocados por nuestro estilo de negociación o manejo de las relaciones laborales para así estar siempre previendo conflictos e infiltraciones sindicales y poder aplicar las soluciones correctivas o preventivas según sea el caso, y con un informe de plantillas controlamos que siempre estemos trabajando con el número de personal adecuado, ni más ni menos con el único fin de mantener una Empresa Rentable.

Todo lo anterior es revisado y controlado cada mes y a su vez presentado a la Dirección General ya consolidado como Grupo y nos permite compara las Organizaciones, tener un espectro de planeación más amplio y una toma de decisiones más acertada y consistente.

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expuesto a lo largo del presente trabajo, considero que son sustentables las siguientes

1. La administración, disciplina absolutamente necesaria para que un grupo humano con fines productivos obtenga resultados satisfactorios a partir de una organización adecuada y eficiente, ha evolucionado a lo largo de la historia y, como toda disciplina, ha sido sellada por la presencia de diversos enfoques, escuelas, corrientes y orientaciones. Sin embargo, en nuestros tiempos es indiscutible que ha triunfado una orientación: la que consiste en procurar alcanzar los objetivos productivos sin lesionar la dignidad del trabajador y, más aún, propiciando su mejoramiento integral, junto con el de la empresa.
2. Los avances de la administración se han hecho más intensos, vertiginosos y notables sobre todo a partir de la década de los ochenta, cuando los grandes avances tecnológicos obligan a reorganizar la

división del trabajo, rebuscar áreas y personas, crear nuevas especializaciones y eliminar puestos innecesarios. A la par, han tenido que modificarse las orientaciones filosóficas de la administración, de tal modo que, como se ha dicho ya, con el mejoramiento y los logros de la empresa, también se den el mejoramiento y los logros de los trabajadores, empleados y dirigentes de la empresa.

3. Es previsible que en los próximos años continuará manifestándose esta tendencia, pues los avances tecnológicos -grandes condicionadores del replanteamiento administrativo en las décadas recientes-, lejos de disminuir o estabilizarse, tenderán a ser más revolucionarios y constantes.
4. El fenómeno aludido ha sido especialmente notorio en las empresas del ramo refresquero, donde hasta hace poco tiempo se trabajaba con métodos arcaicos en todas las áreas. El grupo refresquero referido a lo largo de este trabajo es uno de los dos líderes del mercado internacional de refrescos de cola y, por tanto, es uno de los más obligados a mantenerse actualizado en todos sus aspectos: diseño y organización de las plantas, división del trabajo en

ellas y en las oficinas administrativas, constitución de corporativos centralizados pero con absoluta y constante relación con las plantas, capacitación y adiestramiento permanente de los trabajadores, empleados y dirigentes en todos los niveles y ámbitos, modernización tecnológica, sistematización de los registros mediante avanzados equipos y paquetes informáticos, etcétera.

5. En el área de administración de los recursos humanos ahora concentrada en las oficinas corporativas del grupo refresquero estudiado se ha puesto en marcha desde hace poco tiempo un proceso de revisión, modificación y actualización de los sistemas de registro de todos los conceptos que deban ser registrados con el fin de prestar un servicio eficaz a las demás áreas del corporativo, a las plantas, a los trabajadores mismos y a los accionistas. Las demás áreas del corporativo esperan del área de recursos humanos información puntual y completa que les permita adoptar decisiones oportunas y adecuadas. Las plantas requieren que la información que proporcionan a Recursos Humanos acerca del comportamiento y productividad de éstos, sea registrada oportunamente, con el fin de que los

trabajadores y empleados reciban sus salarios justos y oportunos. Los trabajadores necesitan que se les pague con exactitud y puntualidad, así como que se les otorguen y cumplan de la misma manera las prestaciones a que por ley o por negociaciones contractuales específicas tienen derecho. Finalmente, los accionistas exigen información periódica precisa acerca del rendimiento de sus inversiones, así como de las perspectivas de estas últimas en un mercado cambiante, caracterizado por la cada vez más encarnizada competencia con otras empresas del ramo.

6. Ante las consecuencias que seguramente tendrá el Tratado de Libre Comercio en el ámbito de la industria refresquera es absolutamente indispensable que las empresas mexicanas de este ramo hagan lo necesario para modernizar y perfeccionar sus sistemas de administración de personal, con el fin de que estén en condiciones de competir no sólo con las empresas extranjeras que seguramente penetrarán en nuestro mercado, sino también con otras empresas nacionales de la misma industria.

7. Conforme a lo expuesto a lo largo del presente trabajo, es indiscutible que la administración de personal constituye la base del funcionamiento de una organización. Ciertamente es que todos los elementos y factores del proceso de producción se conjuntan para dar lugar a los índices de productividad (deficientes o aceptables), pero también es indudable que la administración de personal, la calidad del factor humano y su grado de satisfacción -y por tanto, de rendimiento- en el trabajo redundan de manera más significativa que los demás factores.

8. Por otra parte, el corporativo refresquero aquí estudiado se encuentra a la vanguardia en casi todos los aspectos, y uno de ellos es el que se refiere a la administración de los recursos humanos. Debe recordarse que el corporativo en cuestión se encarga de administrar una empresa que forma parte de una industria que a diario vive una de las competencias mercantiles más encarnizadas que existen en el mundo, pues el mercado de su producto se divide precisamente en dos grandes partes: la parte de la competencia (representada por una sola empresa) y la parte del corporativo aquí analizado. Cada decisión que se

tome en cualquier aspecto puede contribuir a que ese segmento de mercado aumente o disminuya.

BIBLIOGRAFIA

- DAVIS, Keith. El comportamiento humano en el trabajo.
Sexta edición. Libros McGraw Hill de México, S. A.
de C. V. México, 1981. 622 pp.
- DEUTSCH, Mitchell F. La excelencia japonesa. Una
penetrante visión de la cultura corporativa más
exitosa del siglo XX. Grupo Editorial Sayrols.
México, 1987. 152 pp.
- FLORES de Gortari, Sergio, y Emiliano Orozco Gutiérrez.
Hacia una comunicación administrativa integral.
Editorial Trillas. México, 1982. 354 pp.
- GONZALEZ Hernández, Agapito. "Administración de la
calidad total". En: Círculos de calidad. Operación
de los círculos de calidad gerenciales. Instituto
Mexicano de Control de Calidad, A. C. México, 1987.
- HARO Leeb, Luis. Relaciones humanas. Tercera edición.
Editorial Edicol. México, 1977. 233 pp.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma. Bogotá, 1986. 209 pp.

KOONTZ, Harold, y Cyril O'Donnell. Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración. Libros McGraw Hill de México. México, 1977. Quinta edición. 785 pp.

MANAGEMENT Today en español. (Sin autor). "El ocaso del taylorismo. El factor humano en la industria japonesa". Comunicación Profesional Impresa, S. A. México, D. F. 16 de diciembre de 1985.

PASCALE, Richard T., y Anthony G. Athos. El secreto de la técnica empresarial japonesa. Editorial Grijalbo. Serie Economía y Empresa. México, 1984. 310 pp.

PETERS, Thomas J., y Robert H. Waterman Jr. En busca de la excelencia. México, 1984. 351 pp.

ROMERO Betancourt, Samuel. Principios fundamentales de la administración de empresas. Una aplicación práctica del conocimiento administrativo. Instituto de

Especialización para Ejecutivos. México, 1977. 96 pp.

SISTEMAS de Calidad. Año 9. Número 50. Enero-abril de 1982. México.

-----, Año 12. Número 60. Julio-diciembre de 1985. México.

SISTEMAS de Calidad. Año 13. Número 63. Septiembre-diciembre de 1986. México.

THOMPSON, Philip C. Círculos de calidad. Cómo hacer que funcionen. Editorial Norma. Bogotá, 1984. 204 pp.