



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ORGANIZACION DE UN
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA II

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A :

JOSE LUIS MIJANGOS GUTIERREZ

MEXICO, D. F.

1978

9061



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.

A MIS PADRES:

José y Emma por la confianza
que pusieron en mí, para mi
éxito profesional.

A MIS HERMANOS:

Rafael, Consuelo y Marcela
con respeto y cariño.

A MI AMIGO:

El Lic. Ramón Téllez H. por toda la ayuda que me brindó siempre en el transcurso de mi carrera, y por ser un licenciado digno de admiración.

A MIS MAESTROS, COMPAÑEROS Y AMIGOS DE LA:

Facultad de Contaduría y Administración.

U. N. A. M.

CON AGRADECIMIENTO POR SU
VALIOSA COOPERACION PARA
MI ASESORA DE TESIS :

L.A.E. Consuelo Ramos y Rodríguez
y para todas aquellas personas
que colaboraron conmigo en la elab-
oración de este trabajo.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO 1o. LA ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.	4
1.1 Definición.	5
1.2 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.	
1.3 Denominación del departamento encargado de la función.	7
1.4 Objetivos del departamento.	
1.5 Políticas.	10
1.6 Funciones.	11
CAPITULO 2o. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANICA DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.	14
2.1 Jefatura.	15
2.2 Subjefatura.	
CAPITULO 3o. EXPLICACION DE LAS PARTES QUE INTEGRAN EL MODELO.	18
3.1 Reclutamiento.	
3.2 Selección	25

	FAG.
3.3 Contratación.	33
3.4 Análisis de Puestos.	36
3.5 Valuación de Puestos.	43
3.6 Salarios e Incentivos.	51
3.7 Reparto de Utilidades.	56
3.8 Calificación de Méritos.	57
3.9 Relaciones Laborales.	59
3.10 Servicios y Prestaciones.	65
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIA	71

INTRODUCCION

La necesidad que tienen los departamentos de personal de hacer frente a las múltiples presiones y frecuentes problemas que aquejan a las empresas, que bien pueden ser grandes, medianas o chicas, los ha llevado a la utilización de nuevas técnicas, lo que me motivó para realizar el presente trabajo.

En este trabajo trato de decirles los diferentes problemas que llegan a tener las empresas, por lo tanto, vemos que la necesidad que tienen los departamentos de personal por adoptar nuevas técnicas administrativas para hacer frente a las múltiples situaciones por las que atraviesan las empresas, tales como: la presión de los sindicatos, los frecuentes cambios de nuestra legislación laboral, los modernos avances científicos y tecnológicos que muchas veces nos obligan a destituir personal eficiente, y esto viene siendo un reemplazo de moderna maquinaria.

Este problema se palpó en la observación que se hizo en un departamento de personal.

OBJETIVO

Proponer un Modelo de Organización de un Departamento de Personal, mostrando los avances que ha tenido la administración, dando a conocer sistemas y procedimientos que facilitan la operación del departamento y por ende de la empresa.

HIPOTESIS

Es la importancia que tiene el departamento de personal ante una organización, por lo cual debe estar bien estructurado dicho departamento con ciertas funciones y varias actividades específicas, para que así se vaya superando y asimilando todas las experiencias vividas.

Por lo general en los departamentos de personal se desperdicia mucho el recurso humano con que se cuenta y esto quizá se debe a que son administrados incorrectamente.

El elemento humano cuenta con una serie de características como son: esfuerzo, dinámica, conocimientos, experiencias, aptitudes y su potencialidad, mismos que deben ser utilizados positivamente.

Esto lo vamos ir viendo en los capítulos posteriores para que así quede la posibilidad de que se apliquen en un futuro en todas las organizaciones de nuestro país.

C A P I T U L O 1o.

LA ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL

CAPITULO 1

LA ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Todas las organizaciones, ya sean empresas privadas o públicas, deben operar con y a través de personas, ya que faltando el elemento humano, sería imposible el logro de los objetivos de la organización.

Los objetivos organizacionales son:

- a) Producción y/o servicio, a clientes y usuarios.
- b) Social, enfocado a los miembros de la propia organización, a la colectividad y al gobierno.
- c) Económico, para beneficio de los dueños o accionistas, acreedores y de la misma organización.

La organización requiere de una serie de recursos, los cuales administrados correctamente le facilitarán alcanzar sus objetivos, estos son:

- a) Recursos Materiales.- Se refiere al dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- b) Recursos Técnicos.- Aquí se incluyen, los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- c) Recursos Humanos.- Son los más importantes, ya que están representados por las actividades, conocimientos, habilidades, experiencias, potencialidades y aptitudes humanas.

Los últimos recursos son los únicos que no pueden ser propiedad de la empresa, ya que son patrimonio de cada per-

sona.

En virtud de ser los recursos humanos, los más importantes para la operación de las organizaciones, es importante también llevar a cabo una eficiente Administración de los mismos.

1.1 DEFINICION

"La Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." (1)

Otra definición que aportan los autores Chruden y Sherman (2) nos dice que: "La administración de personal debe proporcionar la adquisición, el desarrollo, la utilización y el mantenimiento de la fuerza de trabajo para la ejecución de funciones que vienen siendo una parte del proceso administrativo."

Es de observarse, que ambas definiciones coincidan en aceptar la Administración de Recursos Humanos, como el proceso administrativo aplicado a las características personales de los individuos y al desarrollo integral de sus capacidades.

1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para hablar de los antecedentes de la Administración de Recursos Humanos, es necesario remitirnos a los prin- -

cipios de Taylor y Fayol, quienes pusieron las bases de la Administración.

Federico Taylor fue el primer hombre que resaltó la importancia de la Administración de personal, al crear las "oficinas de selección", además que en sus principios generales de Administración (4) da especial interés al personal de las organizaciones, como lo demuestran los de: estabilidad de personal, unión de personal, disciplina, orden, remuneración, división del trabajo, etc. y es precisamente aquí, cuando ya se hablaba de la división del trabajo, cuando se buscaba agrupar las actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dió cuenta, de que los procedimientos de reclutamiento y selección de empleados ya no eran los adecuados, debido a que el capataz seleccionaba a sus obreros, de una manera empírica y no contaba con ninguna técnica, fue debido a esto, que propuso centralizar el reclutamiento mediante las llamadas "oficinas de selección", procurando así obtener mejores resultados en la selección de personal.

Estas ideas de Taylor enfocadas a la especialización funcional, estimularon de una manera definitiva la creación de una área dedicada exclusivamente a la Administración de Personal.

Se dice que el primer departamento de personal surgió en el año de 1912 en los Estados Unidos y que para

1919 ya se impartían cursos de Administración de Personal en una docena de Universidades de dicho país.

En el caso de México, que se ha caracterizado por su rápido desarrollo industrial, ocasionó a nuestras empresas, encontrarse con estructuras que no correspondían a sus necesidades, ya que fueron creciendo casi sin darse cuenta. Esto trajo como consecuencia la creación de nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas y fue necesario poner al frente de cada uno de ellos, a las personas con mayores conocimientos del área correspondiente.

1.3 DENOMINACION DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA FUNCION

Es muy común encontrar diversas denominaciones del departamento encargado de la función estudiada, dichos nombres son: Departamento de Personal, Departamento de Relaciones Industriales, Departamento de Relaciones Internas, etc.

Es de hacer notar que la denominación usada con mayor frecuencia es la del Departamento de Personal, aunque últimamente ha tomado auge el nombre de Administración de Recursos Humanos, seguramente por el sentido humanístico que se le pretende dar a la función.

1.4 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

Para dar una definición de objetivo, podemos afirmar que se trata de una meta, o estado ideal a donde se propone llegar y hacia donde se encaminarán todos los esfuer-

zos de la organización.

Como ya se indicó anteriormente, a la Administración de Recursos Humanos, corresponde colaborar para la consecución del objetivo de la organización, por lo que dicha función constituye parte importante de los objetivos generales de la empresa.

En base a la observación que realicé, y a las entrevistas con algunos jefes de Departamentos de Personal, me fue posible obtener información abundante, que me permitió establecer los objetivos que pretenden en dichos departamentos. En virtud de considerar algunos objetivos más importantes que otros, los he clasificado en objetivos primarios y objetivos secundarios. El establecimiento de dichos objetivos dependen, naturalmente, del tamaño de la empresa (chica, mediana o grande), ya que si por ejemplo se trata de una empresa chica sólo tiene los objetivos primarios, no así una empresa grande que abarca tanto los objetivos primarios como los secundarios.

El objetivo general de la función de Administración de Recursos Humanos es: "Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo," asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la Dirección, viene siendo el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad. (1)

OBJETIVOS PRIMARIOS

Dentro de estos objetivos primarios se pueden citar los siguientes:

- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Seleccionar los recursos humanos más adecuados a las necesidades de la organización, por medio del análisis de sus habilidades y capacidades, a fin de decidir sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para obtener un puesto dentro de la organización.
- Proporcionar al nuevo trabajador, la información necesaria para lograr su rápida integración a los grupos de trabajo y sociales que existen en su medio de trabajo.
- Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades, buscando su desarrollo integral.
- Estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo.
- Procurar la remuneración adecuada a los servicios prestados por los trabajadores, conforme a la situación del mercado de trabajo, las labores que desarrollen y la capacidad económica de la organización.
- Proporcionar a los trabajadores los servicios y prestaciones a los que cada puesto y tipo de trabajo tienen derecho.
- Mantener las instalaciones en condiciones higiénicas y en buen estado, así como desarrollar sistemas y procedimientos óptimos, con el fin de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Procurar que las relaciones establecidas entre la Dirección y el personal o sindicato se desarrollen conciliando los in-

tereses de ambas partes.

- Mantener actualizado un registro de personal que labora en la empresa.

OBJETIVOS SECUNDARIOS

Este tipo de objetivos no presentan mucha importancia para las organizaciones pequeñas y algunas medianas en nuestro medio, pero es indispensable que las empresas grandes aspiren a lograrlos, para tener una notable mejoría en sus operaciones, misma que redundaría en beneficios económicos, sociales y en la producción o servicios.

Entre los objetivos secundarios podemos citar los siguientes:

- Coordinar cursos y programas de capacitación y desarrollo para beneficio de los trabajadores y de la propia organización.
- Promover actividades culturales, recreativas y deportivas entre los trabajadores de la organización, como complemento de sus labores cotidianas, motivándolos de esta manera a la superación personal.
- Proveer incentivos para motivar al empleado a cooperar con mayor empeño al logro de los objetivos generales de la empresa.
- Establecer el reglamento interior de trabajo.

1.5 POLITICAS

Es indispensable que un Departamento de Personal

cuenta con políticas, debido a que estas proporcionan guías para el desarrollo de sus funciones y facilitan la toma de decisiones. Las políticas deben contar con la aprobación y el apoyo de la Dirección en base a los objetivos de la empresa y a la especialidad que se trate.

En el área de personal, se presentan con frecuencia, situaciones que pueden ser resueltas con facilidad si manejamos políticas de personal, ya que éstas nos indican el camino a seguir, o en su caso, nos prohíben ejecutar diversas acciones. Como ejemplo de algunas políticas de personal, podemos mencionar las siguientes:

- El trabajador deberá portar la credencial de la empresa durante las horas de trabajo.
- No habrá ascensos para trabajadores con una antigüedad menor de seis meses.
- Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, se deberá procurar cubrirla con personas que ya estén laborando en la organización.
- Dependiendo de los resultados de la calificación de méritos se asignarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.
- Difundir medidas de higiene y seguridad, cumpliendo con lo dispuesto en la legislación respectiva.

1.6 FUNCIONES

Las funciones que realiza el Departamento de Personal deben girar alrededor de las políticas. Entre las funcio-

nes más sobresalientes de este Departamento están:

Reclutamiento

Selección

Contratación

Inducción

Administración de salarios

Control de asistencia

Capacitación y desarrollo

Servicios y prestaciones

Relaciones laborales

De acuerdo a las funciones que abarque la empresa, determinará su estructura orgánica.

Es obvio que existen muchas empresas que desempeñan todas las funciones arriba citadas, pero ésto, al igual que los objetivos, depende entre otras del tamaño de la empresa, pero también existen empresas pequeñas que desempeñan algunas de las funciones antes mencionadas.

C A P I T U L O 2o.

MODELO DE ESTRUCTURA ORGANICA DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL

CAPITULO 2

MODELO DE ESTRUCTURA ORGANICA

Para los fines de este trabajo, y en virtud de querer aportar un modelo de organización de un Departamento de Personal, realicé una investigación de las estructuras orgánicas, objetivos, funciones, políticas, sistemas y procedimientos de los Departamentos de Personal del INPI (Instituto Mexicano de Protección a la Infancia) y del IMAN (Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez), convertidos ahora en una sola institución, llamada SINADIF (Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia), debido a la fusión que surgió por un Decreto Presidencial el día 13 de enero de 1977.

En el presente trabajo se propone un modelo de organización que de ninguna manera se puede denominar ideal, pero que sin embargo se adapta a la realidad laboral de nuestro país.

El Departamento de Personal, es puramente administrativo y da servicio a todas las áreas de la organización, inclusive a la Dirección, ya que proporciona sus servicios especializados a todos ellos. Cualquier área de la empresa puede solicitar a este departamento el servicio que requiera de él, como lo puede ser, contratación de personal, cursos de capacitación, calendario escalonado de vacaciones, etc.

La estructura orgánica del Departamento de Personal está formada por los órganos que lo integran y que viene a delinear autoridades y responsabilidades.

2.1 JEFATURA

La persona que ocupa este puesto, puede ser llamada "Jefe de Personal," "Administrador de Recursos Humanos," etc, dependiendo del nombre que lleve el departamento. El Jefe de Personal es la autoridad máxima en el departamento y depende directamente de la administración superior o Dirección.

2.2 SUBJEFATURA

Está representada por el Subjefe del Departamento de Personal, quien depende directamente del jefe del departamento y se encuentra a un nivel jerárquico superior a todos los jefes de oficinas y secciones. La función primordial del subjefe de personal, será la de auxiliar y complementar las acciones del jefe del departamento, para la consecución de sus objetivos, además deberá coordinar y supervisar los trabajos elaborados por todas las oficinas del departamento.

Para fines de este trabajo se han propuesto tres oficinas, que desarrollarán las funciones básicas, dedicando un capítulo especial para cada una. Dichas oficinas que analizaremos posteriormente son las siguientes:

- 1) Oficina de Reclutamiento, Selección y Contratación.
- 2) Oficina de Sueldos y Salarios.
- 3) Oficina de Relaciones Laborales, Servicios y Prestaciones.

C A P I T U L O 30.

EXPLICACION DE LAS PARTES QUE INTEGRAN EL MODELO

CAPITULO 3

EXPLICACION DE LAS PARTES QUE INTEGRAN EL MODELO

Como ya se ha visto en el capítulo anterior, es obvio que una de las funciones primordiales de la Administración de Recursos Humanos es la de proporcionar a la empresa las capacidades humanas idóneas para cada puesto específico, así nos hace notar Fernando Arias Galicia y Coutores quien nos dice. "No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta."

Puede decirse sin exageración que una organización es el retrato de sus miembros.

3.1 RECLUTAMIENTO

Esta oficina o departamento puede estar representada por un jefe de oficina, aunque se tratara de una empresa chica o mediana, para que la persona encargada realice todo el movimiento que se requiere.

El objetivo que persigue la Sección de Reclutamiento de personal es precisamente el de atraer hacia la empresa los Recursos Humanos más adecuados a las necesidades de la empresa, procurando su correcta ubicación en las áreas de trabajo.

POLITICAS

Esta sección tiene políticas que deben ser ejercidas correctamente, porque la dirección encargada de esta sección impone y especifica cuáles van a ser las políticas que se van a llevar a cabo, y la sección debe de cumplir con ese requisito, haciendo que se cumplan las políticas, por medio de obligar a las personas de la sección a que acepten esas políticas.

FUNCIONES

Las funciones que deberán realizar, para lograr sus objetivos serán las siguientes:

- Ver del personal que labora en la empresa cuál es el más adecuado.
- Reclutar el personal que requiera la empresa.
- Integrar y manejar un archivo de aspirantes a plazas.

RECLUTAR

Es condicionar la solicitud previa al puesto, la aceptación del solicitante a ocupar el puesto vacante después de haber pasado por una serie de normas aceptables.

FUENTES

El reclutamiento se lleva a cabo por medio de las llamadas fuentes de reclutamiento, que son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos.

Entre las fuentes existentes podemos mencionar las siguientes:

- Transferencias, promociones y reposiciones de empleados.
- Recomendaciones de los empleados.
- Sindicatos de Trabajo.
- Instituciones Educativas.
- Agencias de Empleo y Colocaciones.
- Medios Publicitarios.
- Solicitudes Espontáneas.

TRANSFERENCIAS, PROMOCIONES Y REPOSICIONES DE EMPLEADOS

Estos movimientos se realizan tomando como base la calificación de méritos del empleado, antigüedad, nivel de escolaridad, etc.; y en caso de resultar positiva se le puede promover.

Al realizar este tipo de movimientos vamos a tener una mayor seguridad de que el personal que se ha elegido es el adecuado para el puesto vacante, además de ser un aliciente para los demás empleados, (2) que al darse cuenta de la existencia de una política de ascensos, se sienten motivados de una manera constante y procuran desempeñar su trabajo con eficiencia.

Además de crear oportunidades de ascenso o ayudar a evitar los despidos, puede beneficiar la moral de los empleados.

La compañía también conoce mejor a sus propios empleados que a los solicitantes externos y estará en posibilidad de capitalizar sobre la inversión que representa el entrenamiento que ha dado a sus trabajadores.

Una de las desventajas que representa este tipo de Fuente es que de todas maneras habrá que hacer una requisición para el puesto que queda vacante al hacerse la transferencia.

RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS

Pueden funcionar también como fuentes de reclutamiento los parientes o amistades del propio personal, esto nos representa algunas ventajas como lo puede ser una más rápida integración al grupo de trabajo, en virtud de ser familiar o amigo de uno o varios trabajadores, sin embargo, habrá que poner especial atención en ésto, porque dependiendo de la función que desempeñen, puede ser perjudicial tener amigos o familiares en un mismo departamento o sección, ya que nos pueden ocasionar sabotajes, robos, etc.

SINDICATOS DE TRABAJO

Cada día es más común que los sindicatos traten de mantener un control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular, generalmente tratándose de obreros.

Esto facilita el reclutamiento para la empresa, pero también la perjudica, puesto que el Sindicato presiona a

la empresa a contratar el personal que le impone.

INSTITUCIONES EDUCACIONALES

Es obvio que las necesidades de personal en las empresas tienden cada día más hacia el personal con conocimiento científico y técnico y con un grado educacional más alto. Esto naturalmente las ha obligado a ocuparse de un reclutamiento más frecuente de graduados en las Escuelas Comerciales y Universidades.

Muchos Colegios y Universidades mantienen relaciones constantes con empresas públicas y privadas mediante las llamadas bolsas de trabajo escolares, y a la vez proporcionan a los graduados un servicio para que empiecen a desarrollar los estudios realizados.

Este tipo de fuente de reclutamiento presenta una seria desventaja para las empresas, ya que en la gran mayoría de los casos se topan con candidatos sin experiencia, y tan solo se pueden guiar por las calificaciones obtenidas en sus estudios, pero también representan la ventaja el de poder moldear a la persona.

AGENCIAS DE EMPLEOS Y COLOCACIONES

Es una fuente de reclutamiento que cada día toma mayor auge en nuestro medio, por ésto puede ser posible que en ocasiones las empresas aprovechen la ayuda de las agencias

de empleos para reclutar solicitantes.

Estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitantes que pueden ser obtenidos a través de ellos.

Algunas agencias reciben el apoyo público y operan sobre base de no perseguir lucro, mientras que otras operan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa.

Las agencias de empleos pueden suministrar solicitantes que puedan contratarse para una variedad de áreas ocupacionales o pueden proporcionar personal solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos.

Las oficinas de empleos públicas se mantienen en las grandes comunidades de la nación, estas oficinas son administradas por el estado, puesto que los estados reciben apoyo financiero de los fondos del impuesto federal y están sujetas a ciertos controles generales del United States Employment Service (U.S.E.S.).

Debido a que cobran honorarios las agencias privadas, tienden a proporcionar servicios de empleos más especializados que las agencias públicas y a menudo sirven a una clase particular de clientela.

Los honorarios se cobran a la empresa o al solicitante, dependiendo de la política establecida por la Agencia.

MEDIOS PUBLICITARIOS

Los anuncios en periódicos, radio, televisión y revistas pueden ser utilizados como medio para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que de otra manera no se podría establecer contacto.

Los medios publicitarios tienen la ventaja de permitir alcanzar una gran audiencia y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes, pero también cuentan con algunas desventajas, como lo pueden ser, el costo y la naturaleza impredecible de sus resultados, ya que en algunos casos un anuncio puede dejar de tener una respuesta significativa, mientras que en otros casos puede originar que una empresa se vea sobrecargada de solicitantes.

Muchas veces a pesar de que los requisitos deseados para una vacante se especifiquen claramente en el anuncio, puede atraer a muchos solicitantes marginales, que responden con la esperanza de que pueda existir una remota posibilidad de ser considerados.

SOLICITUDES ESPONTANEAS

La mayoría de las empresas reciben diferente número de solicitudes espontáneas, o sea de individuos que hacen sus solicitudes por correo o en persona y poseen ciertas habilidades y conocimientos. Aunque esta fuente puede no lle-

var a un alto porcentaje de candidatos aceptables, no puede ser ignorada por la empresa, ya que en un momento dado puede recurrir a ella.

El hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tienen un gran interés en la compañía y un deseo definido de trabajar en ella.

Debido a esto y a la necesidad de mantener buenas relaciones públicas, toda persona que solicite trabajo debe ser tratada con cortesía y consideración, independientemente de si ha sido o no promovida su solicitud.

Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas, pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, puesto que estas personas pueden ser consideradas como candidatas para futuras vacantes.

3.2 SELECCION

Es el procedimiento mediante el cual se busca encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

La decisión que se toma para contratar o rechazar a un solicitante representa gran importancia, debido a los efectos que causa.

Chruden y Sherman (2) nos dicen que: "Cada nuevo empleado no solamente constituye una unidad de producción, sino que su personalidad influye a su grupo de trabajo, y algunas veces a la organización completa, así pues, durante el proceso de selección es esencial ponderar las características convenientes e inconvenientes de un solicitante, y llegar a la solución más inteligente posible en relación a su adaptabilidad para el empleo."

El proceso de selección se inicia cuando el Departamento de Personal recibe una requisición formal de otro departamento solicitando personal adicional o de reemplazo, para posteriormente establecer contacto con los posibles candidatos que se encontraban en archivo de solicitantes anteriores, o en su defecto principiar nuevamente desde el reclutamiento.

Se recomienda mejor la promoción interna, porque uno ya sabe qué personal es el indicado para el puesto, ya sea por sus méritos realizados conforme a escalafón ascendiente, su antigüedad y/o nivel de escolaridad.

Cuando ya se tiene propiamente a los candidatos a ocupar el puesto es cuando se inicia la fase de selección definitiva.

Es de hacer notar, que el número de pasos en el proceso de selección, y su secuencia varía no únicamente de empresa a empresa, sino principalmente con el tipo y nivel del puesto que debe cubrirse.

Es frecuente, que la selección de empleados para ciertos puestos puede ser llevada con éxito en base a una sola entrevista y un examen físico, ejemplo ¿trabajadores? albañiles, empleados de limpieza, mantenimiento, etc.

Sin embargo, hay casos en que se requiere varias entrevistas y mayor número de exámenes e investigaciones, generalmente para puestos de mayor jerarquía como jefes de departamento, gerentes, etc.

Si bien no existe un procedimiento estándar para la selección, se puede citar un modelo que se adapte a las necesidades existentes en el promedio.

EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION SE PUEDE DIVIDIR FUNDAMENTAL-
MENTE EN LOS SIGUIENTES FASOS:

- 1) Recepción del solicitante
- 2) Entrevista preliminar
- 3) Solicitud de empleo
- 4) Pruebas
- 5) Verificación de antecedentes
- 6) Entrevista definitiva con el jefe solicitante
- 7) Examen médico
- 8) Aceptación definitiva

RECEPCION DEL SOLICITANTE

Se entiende por recepción del solicitante la localización de candidatos para un determinado puesto, el ambien-

Es frecuente, que la selección de empleados para ciertos puestos puede ser llevada con éxito en base a una sola entrevista y un examen físico, ejemplo ¿trabajadores? albañiles, empleados de limpieza, mantenimiento, etc.

Sin embargo, hay casos en que se requiere varias entrevistas y mayor número de exámenes e investigaciones, generalmente para puestos de mayor jerarquía como jefes de departamento, gerentes, etc.

Si bien no existe un procedimiento estándar para la selección, se puede citar un modelo que se adapte a las necesidades existentes en el promedio.

EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION SE PUEDE DIVIDIR FUNDAMENTAL-
MENTE EN LOS SIGUIENTES FASOS:

- 1) Recepción del solicitante
- 2) Entrevista preliminar
- 3) Solicitud de empleo
- 4) Pruebas
- 5) Verificación de antecedentes
- 6) Entrevista definitiva con el jefe solicitante
- 7) Examen médico
- 8) Aceptación definitiva

RECEPCION DEL SOLICITANTE

Se entiende por recepción del solicitante la localización de candidatos para un determinado puesto, el ambien-

te en que sean recibidos, así como la manera de que sean tratados para que el solicitante tenga una buena impresión de la empresa. Por lo regular la persona encargada de la recepción del departamento de personal está preparada para proporcionar información acerca de la compañía y de los puestos vacantes actuales y de ayudar al solicitante a llenar las formas de solicitud.

Deberá arreglar programas de entrevistas, pruebas y otros pasos de la selección, con esto se puede ayudar mucho a crear el tipo de actitud en el solicitante, que mejorará la comunicación y la cooperación durante el proceso de selección.

El encargado de la recepción deberá tener nociones de entrenamiento? para poder hacer apreciaciones rápidas de los solicitantes y determinar si llenan los requerimientos básicos para el puesto.

ENTREVISTA PRELIMINAR

El propósito principal de la entrevista preliminar es eliminar a los solicitantes que obviamente no están calificados y dejar únicamente a los posibles candidatos.

SOLICITUD DE EMPLEO

Para aquellos solicitantes que hayan cubierto todos los requisitos de la entrevista preliminar, se les deberá entregar su solicitud de empleo, para que anoten en ella to-

dos sus datos personales, familiares, escolares y de experiencias laborales que se les solicita.

Por medio de la información que presentan las diversas solicitudes de empleo, es posible determinar cuál solicitante posee mayor capacidad, mayor nivel de estudio, más experiencia, etc., aunque muchas veces la información acentada en la solicitud es falsa y es indispensable comprobar la veracidad de los datos proporcionados.

PRUEBAS

En la actualidad es muy común que las empresas de nuestro medio apliquen pruebas a los candidatos a ocupar un puesto vacante, como ejemplo de esto se puede citar la importancia que han alcanzado las pruebas o tests psicológicos que se aplican a los candidatos con el fin de determinar su grado de inteligencia, personalidad y posibilidades de adaptación al puesto y trabajo que solicita.

Para la realización de esta tarea las empresas se empiezan a dotar de personas especializadas en psicología social y laboral para la aplicación e interpretación de dichos exámenes.

Otro tipo de examen más común es el examen de conocimientos, que se aplica casi generalmente a candidatos a ocupar un puesto técnico dentro de la empresa como por ejemplo: ingenieros, contadores, licenciados en administración, etc.

VERIFICACION DE ANTECEDENTES

Debido a la gran cantidad de desempleados que existen en nuestro país y al enorme deseo que tienen éstos de obtener un empleo a toda costa, es muy común que la información que proporcionan resulte completamente falsa.

Por lo tanto es indispensable en la actualidad la verificación de antecedentes, con el fin de no dejarse engañar por aquellas personas que al no tener la capacidad, ni la experiencia necesarias, recurren a las mentiras con el fin de querer sorprender a las empresas.

Generalmente se debe establecer contacto con los patrones anteriores, oficinas de crédito e individuales citadas como referencias, para verificar la información pertinente, tal como duración en el puesto, tipo del puesto y salario recibido.

ENTREVISTA DEFINITIVA CON EL JEFE SOLICITANTE

Una vez que se han verificado los antecedentes y los resultados han sido satisfactorios, se procederá a la realización de la entrevista definitiva con el jefe o supervisor solicitante. Es necesario que el jefe o supervisor solicitante intervenga también en el proceso de selección, ya que es él quien tratará personalmente con el nuevo empleado y no puede ser relegada su opinión.

Si la selección se realiza sin el visto bueno o con-

formidad del jefe o supervisor solicitante, nos puede ocasionar problemas posteriores, el argumentar éste que el nuevo empleado no cumple los requisitos que se requieren.

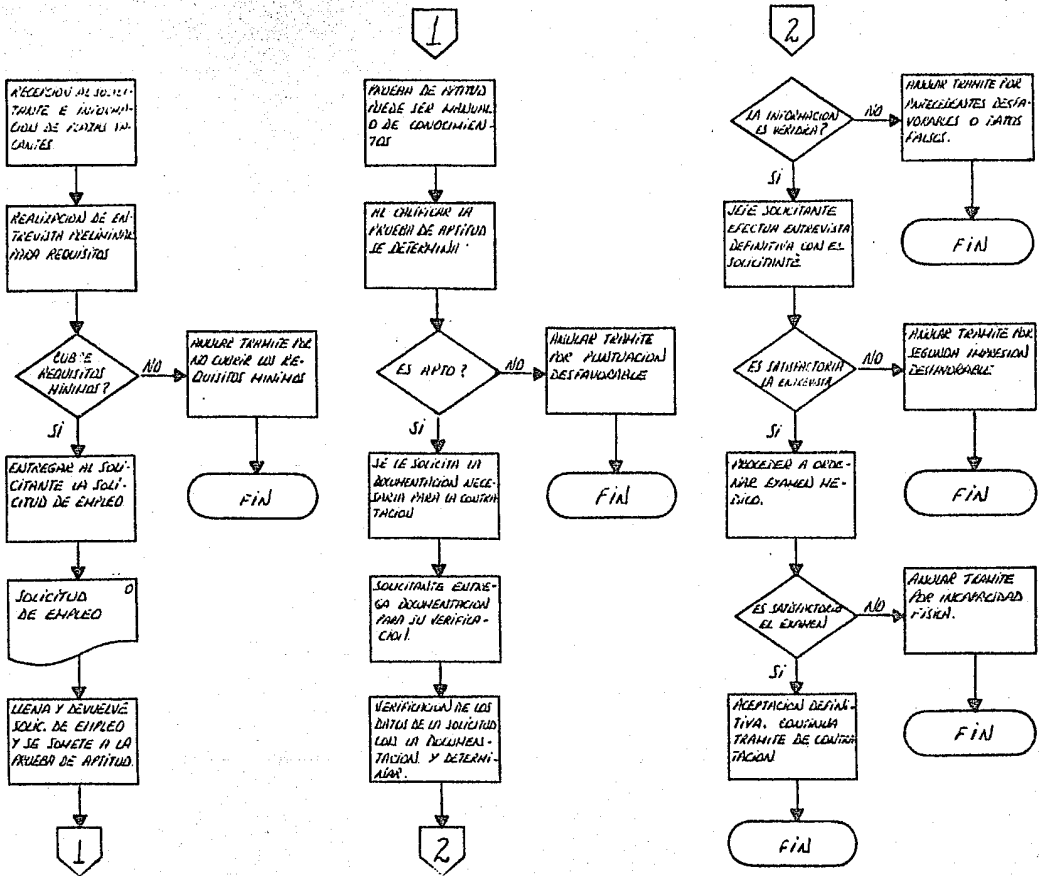
Si los departamentos de personal propiciaran esta entrevista entre el candidato y el jefe o supervisor solicitante, se reduciría notablemente el número de fracasos en las contrataciones del personal, ya que de esta manera el jefe o supervisor solicitante no tiene disculpa si es que el nuevo empleado no cumple, ya que fue él precisamente quien en última instancia lo seleccionó.

EXAMEN MEDICO

Debe adoptarse la realización del examen médico al final del proceso debido a que generalmente es uno de los pasos más costosos y por consiguiente no debe llevarse a cabo a menos de que el candidato haya aprobado todos los pasos anteriores. Existen muchas empresas que ya cuentan con servicios médicos y son ellas mismas quienes realizan el examen al solicitante, pero las hay quienes no tienen este tipo de servicio y encargan al solicitante que sea él quien acuda al médico, ya sea particular o de alguna clínica con el fin de que se le extienda un certificado de salud.

Es obvio que no es posible ni conveniente solicitar un certificado de salud a todos los solicitante, ya que primero hay que analizar su probabilidad de ingreso a la empresa y si esto es positivo entonces se procederá a realizar o encargar examen médico, que será el último requisito al soli-

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL.



citante para su ingreso definitivo a la empresa..

ACEPTACION DEFINITIVA

La aceptación definitiva se determina cuando ya se han cubierto satisfactoriamente todos los pasos anteriores y se procede a iniciar los trámites de la contratación.

3.3 CONTRATACION

Cuando se han cumplido ya todos los requisitos solicitados para el proceso de selección, presenta ya el último paso previo a la iniciación de labores por parte del nuevo empleado, este último paso es la contratación..

Se entiende por contratación el proceso mediante el cual, el nuevo empleado y el patrón, establecerán formalmente la relación de trabajo.

EL PROCESO DE LA CONTRATACION CONSTA BASICAMENTE DE CUATRO PASOS FUNDAMENTALES, QUE SON LOS SIGUIENTES;

- a) Firma del Contrato de Trabajo
- b) Alta en el Registro Federal de Causantes
- c) Alta en el I.M.S.S. o, I.S.S.T.E. (según el caso)
- d) Alta en el Sindicato, Seguro de Vida y demás prestaciones

A continuación analizaremos brevemente cada uno de estos pasos que forman la contratación:

FIRMA DEL CONTRATO DE TRABAJO

Se entiende como contrato de trabajo, el documento en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario. (9)

La relación de trabajo puede establecerse por tiempo indeterminado o determinado, esta última modalidad puede ser temporal o eventual, y ésta a su vez puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Todo contrato de trabajo debe contener cuando menos estas cuatro partes básicas, que son:

- a) Encabezado
- b) Declaraciones de los comparecientes
- c) Cláusulas legales y administrativas
- d) Firmas

ALTA EN EL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES

Quando un nuevo trabajador ingresa a la empresa, habrá que verificar si anteriormente ya se había dado de alta en el Registro Federal de Causantes, en caso contrario se le deberá dar de alta en el mismo, mediante el llenado de las formas respectivas que se deberán entregar en la Oficina Federal de Hacienda correspondiente, de acuerdo a la localización de la empresa.

ALTA EN EL I.M.S.S.

El patrón deberá dar de alta al nuevo trabajador en el I.M.S.S. según se trate de empresas privadas. Mediante esta institución los trabajadores obtienen muy buenas prestaciones, como lo son servicio médico para ellos y sus familias, servicios sociales, jubilaciones, indemnizaciones por accidente o muerte, etc.

ALTA EN EL SINDICATO, SEGURO DE VIDA Y DEMAS PRESTACIONES

Este último paso se refiere a la afiliación del empleado al sindicato, mediante el cual tiene derecho a todas las prestaciones que ofrece la empresa a sus trabajadores, y el trámite necesario para poder obtenerlas.

Es de hacer notar que en nuestro medio no todas las empresas tienen un sindicato de trabajadores, por lo que no todas ofrecen las mismas prestaciones, ya que existen empresas que ofrecen prestaciones superiores a las que marca la ley, mientras que hay otras, la mayoría, que sólo ofrecen lo establecido en la ley.

Entre las principales prestaciones existentes podemos mencionar las siguientes:

- a) Afiliado al sindicato
- b) Seguro de vida
- c) Credencial para tiendas de descuento de la compañía
- d) Registro para el comedor

e) Actividades deportivas, sociales y culturales

Cuando ya se han cubierto todos los trámites de autorización para la contratación del nuevo empleado se le cita inmediatamente para su primer día de labores.

La Oficina de Reclutamiento, Selección y Contratación se limita exclusivamente a realizar este tipo de funciones que hemos visto a lo largo del capítulo, ya que cuando el trabajador entra en funciones van a intervenir otras oficinas coordinadas, como Sueldos y Salarios, que al tener que elaborar la nómina, por ejemplo ya sea semanal o quincenal tendrán que considerar al nuevo empleado.

La Oficina de Reclutamiento, Selección y Contratación deberá de llevar una perfecta coordinación, con las demás oficinas del Departamento de Personal a través de sistemas y procedimientos establecidos y en base a una buena comunicación, con el fin de enterar oportunamente a todas las áreas cuando se presente un nuevo trabajador a cubrir un puesto, y todas consideren este movimiento para el desarrollo de sus actividades posteriores a la contratación.

3.4 ANALISIS DE PUESTOS

Las organizaciones se han encontrado con la necesidad de contar con un conocimiento más amplio y completo para cada una de las unidades que la forman, que se les denomina puesto.

Esta necesidad ha dado impulso para que se desarrolle la técnica llamada Análisis de Puestos.

El Análisis de Puestos es un recurso para obtener una clasificación más adecuada de los puestos, que nos identifica y describe los diferentes tipos de trabajos que se llevan a cabo en las organizaciones, y nos permite conocer con mayor precisión lo que se hace en cada puesto.

DEFINICION

El análisis de puestos consiste en investigar y describir detalladamente las funciones de un puesto, así como los requisitos necesarios para su desempeño.

Por su parte la autora (6) nos indica que "el análisis de trabajo es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio, es la determinación de las tareas que componen y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas por un trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencia al trabajo de los demás".

OBJETIVO

El objetivo primordial del análisis de puestos consiste en investigar y determinar cuáles son las funciones y requisitos del puesto estudiado de la manera más completa.

- TERMINOLOGIA

- PUESTO

Es el conjunto de deberes, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo, específica e impersonal.

- OCUPACION

Grupo de trabajos que se realizan en puesto que tienen ciertas características comunes.

- CATEGORIA

Nivel que corresponde a un puesto en la jerarquización general de los demás puestos existentes en la empresa.

- TAREA

Es la cuota de trabajo que debe ejecutarse en un lapso determinado. (1)

DESCRIPCION DEL PUESTO

Es determinar por escrito donde se establecen las operaciones a ejecutar por cualquier trabajador que ocupe ese puesto. Se subdivide en dos y son:

Descripción genérica y específica.

DESCRIPCION GENERICA

Consiste en describir en forma concreta la actividad más característica del puesto, definiendo su función como un todo.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Es la explicación detallada de las operaciones que deben realizarse en el puesto, separando las actividades por orden cronológico o por agrupamiento de frecuencias.

FACTORES QUE DETERMINAN EL PUESTO

Estos son requisitos mínimos determinados para ser cubierto el puesto por cualquier persona en función de los elementos indicados y son:

Responsabilidad, habilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.

APLICACIONES

- El análisis es un recurso con que cuentan las organizaciones para la selección de personal, ya que se conoce de antemano los requisitos necesarios para contratar al mejor candidato, de acuerdo a las especificaciones del puesto.

- El análisis sirve para la calificación de méritos ya que teniendo conocimientos de cuáles son las funciones y responsabilidades del puesto se puede obtener una calificación más real del desempeño de la persona calificada.

- Se puede determinar las diferentes jerarquías que existen entre los puestos, auxiliando con mayor precisión a la selección, en los casos de ascensos, promociones y transferencias.

PROCEDIMIENTO E IMPLANTACION

Como todo tipo de métodos, el Análisis de Puestos sigue un procedimiento para llevar a cabo su implantación, por lo general es el siguiente:

Mediante el funcionamiento de las organizaciones y los problemas del área de personal que se han ido presentando, se logra con esto determinar la necesidad de implantar un sistema de Análisis de Puestos; primeramente se debe poner a consideración de la alta dirección, explicado detalladamente por qué causas es necesario su utilización, su necesidad y problemas específicos de su aplicación y los beneficios, ésto se hace para que los directivos tengan clara la necesidad y conocimiento de cómo se puede solucionar el problema.

Algunas causas de deficiencia que crean la necesidad de implantar un sistema de análisis de puestos, son:

- Fugas de responsabilidad al ejecutar las funciones de la organización
- Mal funcionamiento de los sistemas de operación
- Rotación excesiva de personal
- Duplicación de funciones en los diferentes departamentos de la organización
- Contratar a personal más capacitado
- Crear nuevos puestos o funciones en la organización
- Implantar un sistema de valuación de puestos
- Contrato colectivo de trabajo

Al obtener la aprobación de los directivos, ellos decidirán la línea a seguir para implantar el Análisis de Puestos, mismas que pueden ser:

- Cuál será el momento adecuado para implantarlo
- Qué área o áreas se abarcarán o si es toda la organización
- Qué personal lo va a realizar, ya sea interno o externo
- En que tiempo se debe realizar
- El costo que representa esta inversión

Una vez autorizado en realizar el Análisis de Puestos, se debe determinar el personal que va a hacerse cargo del análisis, generalmente el personal directivo es el que decide si se llevará a cabo con personal de la misma organización o si lo hacen los elementos externos a la organización.

Para el caso que sea realizado por personal de la misma organización, tiene la ventaja de tener un conocimiento más o menos suficiente de la organización, cuenta con la aceptación del personal, y a su vez resulta más económico.

También tiene sus desventajas a continuación mencionamos algunas:

Por lo general, no cuentan con una preparación adecuada para realizar el análisis o solucionar los problemas que se presenten.

- Carecen de experiencia para el desarrollo de esta técnica
- Tienen que dejar sus labores durante el estudio, o bien,

si tiene que contratar a otra persona con el consiguiente doble adiestramiento del futuro analista por una parte y del sustituto por otra.

- El tiempo que se tardan en aprender es largo, perdiendo la ventaja de economía.

Así es que conviene definitivamente que las personas encargadas de realizar el Análisis de Puestos sean externas a la organización, porque tienen mejor preparación y son especialistas, la única desventaja sería que no conocen la organización.

Otra desventaja sería que la organización tendrá que esperar si el resultado del análisis es bueno o malo porque los sistemas que se aplican son diferentes, y esto hace perder veracidad al análisis. Otra desventaja más, es que su costo es muy alto.

Para elaborar este plan se debe tener una explicación detallada de cómo se llevará a cabo y debe contener los siguientes puntos:

- Objetivos que persigue el análisis de puestos
- Políticas del análisis
- Aplicaciones y funciones
- Areas o área de aplicación
- Beneficios que se obtendrán

Formas con las que controlará el sistema:

- Procedimiento que se seguirá en el análisis
- De qué forma se van a presentar los resultados
- Qué controles se utilizarán posteriormente al análisis

3.5 VALUACION DE PUESTOS

El creciente desarrollo que han tenido las organizaciones en nuestro país, por causa de la creación, de nuevas fuentes de trabajo, han incrementado la fuerza laboral.

Este incremento de fuerza de trabajo ha traído como consecuencia que las organizaciones y sindicatos tengan mayor interés al respecto, para tener una justa y equitativa retribución en relación a las funciones que realizan en su puesto.

Para tener un sistema racional de salarios y cuya característica objetiva sea la de mantener las relaciones de igualdad y justicia entre las diferentes funciones a desempeñar, se ha creado la técnica llamada Valuación de Puestos.

Esta técnica no indica el grado de relación existente entre los puestos, sino fija su retribución a cada puesto.

La Valuación de Puestos es una técnica que no ha sido aceptada por completo en todas las organizaciones, pero representa el medio más objetivo para la determinación relativa y equitativa de los salarios.

DEFINICION

A la Valuación de Puestos se le ha definido de diferentes maneras, dependiendo del criterio de los autores que lo han estudiado pero al analizar el fondo de estas definiciones, se llega a la conclusión de que son similares.

El Lic. Alfonso Casarúa (3) lo define como:

"Sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración de personal.

(7) La Organización Internacional de Trabajo, en el libro de Salarios", Manual de Educación Obrera, lo define como:

Método para estudiar y clasificar las tareas a fin de establecer la base de una estructura equitativa de salarios.

- Es un procedimiento que analiza, para determinar el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo frente a otros puestos.

Con las definiciones expuestas, podemos decir que la Valuación de Puestos implica una equidad de orden y se aplica a obtener un sistema racional de salarios.

Por nuestra parte diremos que la Valuación de Puestos es una técnica por medio de la cual se estudian y determinan las jerarquías de los puestos para implantar un sistema justo y racional de salarios.

OBJETIVO

El objetivo primordial de la Valuación de Puestos es determinar la importancia y utilidad relativa de los puestos para el establecimiento de un sistema objetivo de comparación y valorización entre éstos, tendientes a una jerarquización adecuada.

POLITICAS

El contar con políticas nos sirve para determinar los lineamientos básicos que seguirá la Valuación de Puestos para llegar al objetivo planeado, fijándose de acuerdo a cada organización, necesidades y limitaciones.

Las políticas más usuales son:

- Los sueldos y salarios se fijan en relación directa a las características y funciones del puesto.
- Los sueldos y salarios que se encuentren inferiores a los patronos previstos, se deben ajustar a la mayor prontitud posible.
- Los salarios deben ser mayor a los de la región
- La clasificación de los puestos deben ser de acuerdo a su importancia real.

- Los sueldos y salarios deben ser de carácter confidencial

Las políticas son aplicadas por la organización, de acuerdo al criterio que tomen para implantar el sistema, ya que no es obligatorio que las organizaciones lo implanten.

MÉTODOS E IMPLANTACION

Para poder implantar un sistema de Valuación de Puestos, es necesario conocer a la organización para determinar qué sistema se ajusta en forma adecuada. Lo cual se logra conociendo las ventajas y desventajas que nos proporciona cada uno de los métodos de Valuación.

Los métodos principales de Valuación de Puestos, son:

- Método de jerarquización u ordenación por rangos.
- Método de clasificación o gradación predeterminada
- Método de comparación de factores
- Método de clasificación por puntos

Existen algunas diferencias entre cada método, tienen una necesidad común para su adecuado establecimiento, son una realización previa de un análisis de puestos el cual vivirá de acuerdo a las necesidades presentadas por cada método de valuación.

METODO DE JERARQUIZACION U ORDENACION POR RANGOS

De los métodos, es el más simple y consiste en una

ordenación de los puestos de acuerdo al rango de importancia que se presenta entre los mismos.

Se utiliza en organizaciones pequeñas que poseen un reducido número de puestos, con resultados favorables.

VENTAJAS

- Es de fácil explicación por parte de los evaluadores
- El tiempo de su realización es relativamente corto
- Su aplicación es bastante sencilla
- El costo de su implantación es bajo
- Es muy flexible por lo que se pueden realizar con cierta facilidad los cambios necesarios

DESVENTAJAS

- La valuación que se realiza no es muy objetiva, ya que se analiza el puesto como un todo y sólo por medio de una comparación con los demás puestos.
- La comparación entre los puestos no es adecuada por completo, ya que no se toman en cuenta las características importantes del puesto.
- Es bastante difícil que los evaluadores conozcan todos los puestos a valorar.
- Las normas del sistema no tienen la precisión necesaria para brindar resultados confiables.
- El aumento de tamaño y la complejidad de las funciones de la organización, disminuyen su eficacia.

METODO DE CLASIFICACION O GRADACION PREDETERMINADA

Este método ha sido de gran utilidad en organizaciones que tienen un pequeño número de puestos y principalmente dentro de organizaciones gubernamentales.

El funcionamiento de este método implica el establecer y definir categorías, así como la clasificación posterior de cada uno de los puesto en la correspondiente categoría, de acuerdo a su descripción y categorías.

VENTAJAS

- Su aplicación es de relativa facilidad
- Es explicado a los evaluadores con muy poca dificultad
- Consta de bastante flexibilidad
- El tiempo en que se aplica, es relativamente corto
- Es bajo su costo, de implantación

DESVENTAJAS

- La forma en que este método valúa al puesto es global, por lo que carece de objetividad e impide la comparación de cada una de las características del puesto.
- Las valuaciones realizadas no cuentan con la precisión necesaria, por la anterior razón.
- El hecho de que carezca de precisión, hace que no se cuente con bases lo suficientemente fuertes para su defensa.
- Es de gran dificultad, el definir cada uno de los grados y lograr que a su vez, estos sean lo suficientemente fuer-

tes comprensivos y exactos para su defensa.

- Es muy difícil englobar en un número predeterminado de clasificaciones a todos los puestos existentes en la organización, puesto que al ir aumentando éstos, el método se vuelve cada vez más complicado e inexacto.

Este método ha sido de gran utilidad para organizaciones que quieren mantener una amplitud de tarifas de sueldos y salarios pequeños, como en las organizaciones gubernamentales, que basan sus sistemas de sueldos y salarios en un determinado número de categorías, válido para todo tipo de puestos y funciones que lo integran.

METODO DE COMPARACION DE FACTORES

Este método es de los denominados analíticos y su uso se ha visto incrementado, debido principalmente a los magníficos resultados que proporciona.

Este método consiste en la ordenación de un conjunto de puestos denominados tipo o clave, de acuerdo a una serie de características conocidas con el nombre de factores y a los cuales se les ha asignado un valor monetario de acuerdo a la ordenación de importancia que tenga en cada factor.

VENTAJAS

- Al obtener su valor, finalmente se intercalan y valoran los demás puestos, en función de la escala obtenida.
- Es un método más analítico que los anteriores, ya que exa-

mina los puestos tomando como base una serie de características principales inherentes a los mismos.

- Se realiza una comparación más sistemática de los puestos, obteniéndose resultados bastantes confiables.
- El proceso de implantación y ejecución es sencillo, ya que sólo implica una comparación directa entre los puestos.
- Es muy flexible debido al reducido número de características o factores con que se realiza la comparación.

DESVENTAJAS

Un sistema complicado y difícil de explicar tanto al personal, como a los valuadores.

- Las tarifas de salarios de los puestos tipo, en los cuales se basa este sistema, son consideradas como correctas, sin obtener una base real para demostrarlo.
- La distribución de las tarifas de los factores en la escala de valoración, se realiza de manera arbitraria.

METODO DE VALORACION POR PUNTOS

Este sistema es el de mayor utilización, principalmente dentro de las grandes organizaciones ya que proporciona una serie de resultados bastantes aceptables y confiables.

Consiste este método, en la determinación y descripción detallada de una serie de factores y sus grados de importancia, así como en la asignación de puntos a cada puesto de acuerdo con sus características.

VENTAJAS

Es un sistema de valuación mucho más objetivo que cualquier otro, ya que se analiza puesto por puesto, de acuerdo a cada una de sus características.

- Debido a que es el método más analítico existente, presenta los resultados más confiables.
- Se pueden utilizar tantos factores y grados como sean necesarios.
- Su explicación y entendimiento del personal requiere de poca dificultad.

DESVENTAJAS

- El costo de su implantación resulta más o menos elevado.
- La aplicación de este método requiere por lo general de un tiempo largo.
- El personal encargado de llevarlo a la práctica debe tener una especialización.
- Dicho personal requiere además de un adiestramiento completo sobre esa Técnica.

3.6 ESTUDIO DE SALARIOS E INCENTIVOS

Podría decirse que la principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre, ha sido contar con los medios o recursos para aliviar sus necesidades.

Estas necesidades se satisfacen por medio de algún

trabajo que se realice en un tiempo determinado y que ésto viene siendo precisamente la paga de la labor realizada y que llamamos comunmente sueldo y salario.

DEFINICION

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, esta definición está comprendida en el Artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo, y nos dice claramente que el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

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

La Ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de quince días los demás trabajadores.

INCENTIVOS

DEFINICION

El incentivo es lo que se da a un trabajador por su

sobre productividad como compensación a su labor.

IMPORTANCIA

El incentivo nace como resultante de la producción a destajo, como medio de motivar al trabajador a que produzca más del estándar establecido.

- La evolución de los incentivos va desde una simple cuota dada al trabajador, hasta la aplicación de complicadas fórmulas con el objetivo siempre de buscar esa motivación que repercute en una mayor productividad.
- Esa evolución motivacional en el área de personal ha creado diferentes tipos de incentivos, no sólo de índole económica, ya que unas palabras de reconocimiento, o una entrega de un diploma, son incentivos muy poderosos que impulsan al trabajador a realizarse y desarrollarse en su puesto. (6)

Los incentivos se clasifican en:

- a) Por su funcionalidad
 - reales
 - sustitutivos
 - positivos
 - negativos
- b) Por su compensación
 - económicos
 - no económicos
- c) Por su enfoque
 - particulares
 - de grupo

a) POR SU FUNCIONALIDAD

REALES

Es aquel que es objetivo, que es palpable. Por ejemplo cuando a un trabajador se le da el contrato definitivo de trabajo, es un incentivo real para él.

SUSTITUTIVOS

Es el que sustituye a otro y que produce la misma motivación al trabajador.

Estos incentivos van enfocados a la persona, satisfaciendo sus deseos y aspiraciones personales. Su necesidad es que se les reconozca su personalidad.

POSITIVOS

Es aquel que está encausado a motivar a la gente en una forma de razonamiento, obligándolo a actuar con convencimiento. Ejemplo: un incentivo sería entregar un bono de \$50.00 a los empleados que durante un mes lleguen puntualmente a su labor.

NEGATIVOS

Es lo contrario al incentivo positivo, o sea que

obliga a actuar con temor.

En términos generales una amenaza o llamada de atención, para que corrija una situación determinada.

b) POR SU COMPENSACION

Estos analizan la forma de otorgarlos al trabajador.

ECONOMICOS

Consisten en su beneficio material. Ejemplo: entregar un hidalgo de oro a los miembros de la junta de higiene y seguridad.

NO ECONOMICOS

Consisten en la entrega de un satisfactor que no es de naturaleza material. Ejemplo: otorgar un día de descanso a cambio de la asistencia continua a labores en un semestre.

c) POR SU ENFOQUE

PARTICULARES

Son aquellos que se otorgan a una sola persona, de acuerdo a su actuación en el trabajo.

DE GRUPO

Van enfocados a un grupo de trabajadores los cuales los reciben por su esfuerzo colectivo.

3.7 REPARTO DE UTILIDADES

La participación de utilidades es claramente definida como: Cualquier procedimiento mediante el cual el empresario o patrón paga o pone a la disposición de todos los empleados de planta, a parte de buenas tarifas de pagos regulares, sumas especiales, comunes o diferidas, basadas en las utilidades del negocio.

El pago de los fondos que son distribuidos por el sistema de participación de utilidades, puede ser distribuido periódicamente como una bonificación en efectivo, o puede ser diferido hasta la jubilación o algún período posterior.

OBJETIVOS

Los planes de participación de utilidades tienen por objeto proporcionar a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos contribuyendo al aumento de las utilidades de la compañía.

La participación de utilidades puede ayudar a estimular al empleado a pensar y sentir más como un socio del negocio y así interesarse en el bienestar de la organización en su totalidad.

Su objetivo por lo tanto es motivar al hombre y no nada más a algún aspecto específico de su actuación.

3.8 CALIFICACION DE MERITOS

De manera contraria al Análisis y la Valuación de Puestos que se realiza en forma impersonal, la Calificación de Méritos sigue la trayectoria personal del empleado a quien se aplica.

DEFINICION

La calificación de méritos es una técnica para evaluar sistemáticamente al empleado por su superior o por alguna otra persona o personas capacitadas, que conocen el rendimiento del empleado en el trabajo.

Con esto podemos decir que la calificación de méritos no sólo resuelve problemas económicos, sino tiene como fin el conocimiento actual del trabajador para su futura proyección..

Por eso podemos decir que existe una importancia para la administración de sueldos que es la siguiente: El sueldo visto a través de la Valuación de Puestos, deja fuera una serie de elementos que constituyen parte del mérito de un empleado, de ahí que se den percepciones o remuneraciones adicionales, tales como las compensaciones o sobre sueldos.

Existen dos tipos de méritos que son los siguientes:

- Méritos individuales
- Méritos departamentales

MERITOS INDIVIDUALES

Son los que cada persona es capaz de desarrollar en un puesto determinado. Y como méritos podemos tener:

- Calidad de trabajo
- Cantidad de trabajo
- Capacidad para aprender
- Conocimientos del trabajo
- Puntualidad y asistencia
- Actitud hacia el trabajo
- Aceptación de la responsabilidad
- Empleo de las horas de trabajo
- Iniciativa
- Adaptabilidad

MERITOS DEPARTAMENTALES

En este se hace una valuación de cada factor y se ven los méritos en conjunto o sea sacando un promedio general para obtener una calificación grupal.

CARACTERISTICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS

- Dar una idea al empleado acerca de la opinión que tiene de

él la empresa.

- Identificar a los empleados que son capaces de recibir un ascenso.
- Ayudar a los jefes a conocer mejor a sus empleados.
- Describir los aspectos en los que hay que entrenar más a los empleados.

3.9 RELACIONES LABORALES

Se ha denominado de esa manera a la sección, en virtud de que las relaciones laborales, y los servicios y prestaciones, que la empresa mantiene y ofrece a sus empleados van íntimamente ligados.

Únicamente en el caso de que se trate de una empresa grande, esta función podrá dividirse en dos secciones independientes.

De acuerdo a la investigación realizada, es posible darse cuenta, que estas dos funciones son llevadas a cabo casi uniformemente, y que debido al tamaño y capacidad de nuestras empresas, es posible también que operen paralelamente, como se propone en el presente modelo.

Esta oficina, al igual que las anteriores, deberá contar con un jefe o supervisor, con experiencia en situaciones legales de tipo laboral, y a la vez estar muy bien informado sobre los servicios y prestaciones que obtienen los empleados en otras empresas.

El objetivo de esta sección será el proporcionar a los trabajadores los servicios y prestaciones a los que cada puesto y tipo de trabajo tendrá derecho, así como buscar que las relaciones empresa-sindicato, o en su caso empresa-trabajadores sean siempre amistosas y llenas de cordialidad.

Para efectos de este estudio, dividiremos el capítulo en dos partes, en la primera parte se hablará exclusivamente de lo que son las relaciones laborales, y en la segunda parte se expondrá el papel tan relevante que representan los servicios y prestaciones, en una empresa.

RELACIONES LABORALES

Esta función es de tipo general en todos los Departamentos de Personal, pues es obvio que todas las empresas mantienen ciertas relaciones de trabajo con sus empleados, ya sea por medio de un sindicato o directamente con los propios empleados.

Una vez que el trabajador ha sido contratado, se inician una serie de relaciones entre él y la organización.

Dentro de esta función de relaciones laborales representan un importante papel, las actitudes de la directiva, enmarcadas en base a una serie de políticas que establecerán las líneas generales de conducta con el fin de alcanzar sus objetivos, ya que las políticas son valiosas herramientas utilizadas por la dirección, para facilitarles la

toma de decisiones.

En caso de que la empresa tenga sindicato, llamando así a la asociación de trabajadores o patronos constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses, es obvio que manejará con mayor intensidad sus relaciones laborales, pues al existir la organización de los trabajadores se formalizan y se incrementan estas relaciones.

Es de suma importancia para la empresa poder contar con el apoyo y cooperación de su sindicato y de sus representantes, ya que de esto depende que pueda desarrollar un adecuado programa de administración de personal. Para esto, la empresa deberá tener conocimiento de los objetivos del sindicato, y de sus problemas.

FUNCIONES DE UN SINDICATO

Entre las principales funciones que desarrolla el sindicato podemos mencionar las siguientes: (9)

- Negociar un contrato de la compañía que cubra las condiciones de empleo para sus miembros y que les asegure que la empresa continuamente cumplirá con los términos de este contrato.
- Proteger los intereses de sus miembros contra tratamientos injustos y arbitrarios por parte de la administración, y ayudarlos a resolver cualquier queja que pueda presentarse en relación con su trabajo.

- Organizar un cambio en la actitud y comportamiento de los empleados hacia la compañía, proporcionándoles un sentido de seguridad, de importancia y de poder en sus relaciones con la administración.

Si bien, no existen aún en nuestro medio muchas empresas privadas que cuenten con un sindicato, si es muy notorio que cada día es mayor la necesidad que tienen los trabajadores de organizarse, para poder luchar con mayor fuerza y exigir sus derechos laborales, que les otorga la Ley Federal.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

El Reglamento Interior de Trabajo es un instrumento de origen jurídico que representa una gran ayuda para la administración de personal, ya que éste contiene disposiciones que obligan tanto a patrones, como a trabajadores y tiende a normar el desarrollo de las operaciones de la empresa.

La Ley Federal del Trabajo nos da una definición (9) de lo que es el reglamento interior de trabajo: Artículo 422:

Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento.

En el Artículo 424 de la misma Ley Federal del Tra-

bajo, se indican las normas que se deberán seguir para la formación del reglamento interior de trabajo:

- a) Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y el patrón.
- b) Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- c) No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos-ley.
- d) Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la Junta, se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones a esta ley y demás normas de trabajo.

Para que el Reglamento Interior de Trabajo tenga la difusión necesaria, es obligación del patrón distribuirlo entre todos los trabajadores con el fin de que lo conozcan y lo tengan a su alcance.

SUGERENCIAS Y QUEJAS DE EMPLEADOS

El flujo de la información dentro de una empresa es de vital importancia para el mejor desarrollo de sus labores: La empresa debe impulsar la comunicación en todos los niveles de la misma, procurando de esta manera, mantener mejores relaciones con su personal.

Es menester que la compañía lleve a cabo un programa de sugerencias y quejas de los empleados, ya que son ellos

quienes viven más de cerca la realidad de la empresa y deben ser escuchados.

Tanto sugerencias como quejas, deben de ser atendidos con igual interés, ya que la empresa debe procurar poner en práctica las sugerencias más viables y corregir las fallas que hayan sido motivo de quejas.

El Lic. Heredia Espinoza, el Lic. Oñate Esquivel y el Lic. Arias Galicia nos dicen (1) "El programa de sugerencias, no solamente beneficia a la compañía, sino que tiende a enfocar la atención y el interés del empleado y a hacerlo consciente de que la compañía reconoce la importancia de sus tareas diarias, y está dispuesta a recompensarlo por mejorar los métodos, mediante los cuales aquellas se realizan. El éxito de un programa de sugerencias dependerá del apoyo del Departamento de Personal y del control efectivo, de modo que las sugerencias sean reconocidas y apreciadas cuidadosamente. Si una sugerencia no puede usarse con cierta modificación, generalmente es favorable que se proporcione cierta asistencia al empleado o trabajador que la presente."

El sistema de sugerencias y quejas que resulta más práctico, es el llamado de buzón en el cual los empleados presentan sus ideas por escrito empleando formas impresas.

3.10 SERVICIOS Y PRESTACIONES

La función de servicios y prestaciones, al igual que la anterior (relaciones laborales) es de tipo general dentro de un Departamento de Personal. En virtud de que el trabajador merece ser tratado como ser humano, merece que se le motive, que se le premie, y en general que se le den los servicios y beneficios a que tiene derecho por ley, y algunas empresas ofrecen en la actualidad prestaciones superiores a las que otorga la ley.

DEFINICION DE CONCEPTOS

Antes de exponer las actividades a qué se dedica esta sección, es menester distinguir el significado que existe, entre un servicio, y una prestación, pues muchas personas lo consideran sinónimos.

En su libro de Administración de Recursos Humanos (1) del Lic. Fernando Arias Galicia, se exponen las definiciones de estos dos términos, y que a continuación se citan.

SERVICIOS

Son todas aquellas actividades, costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

- PRESTACIONES

Son aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente su monto que por concepto de salario, percibe al trabajador, por lo que las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

La razón de ser de los servicios y las prestaciones se explica desde el punto de vista de los empresarios, como un medio para dar valor o capacidad adquisitiva al salario que pagan a sus empleados, pero al otorgarse se deberán tomar en cuenta estos cuatro principios fundamentales, que se mencionan en el libro de Fernando Arias Galicia. (1).

- a) No sólo respetar la dignidad del trabajador, sino aun reforzarla y destacarla.
- b) Como consecuencia inmediata de lo anterior, las prestaciones deben proporcionarse despojadas de paternalismo.
- c) Deben otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento del trabajador aceptando que éste redundará en su trabajo, en la organización y en la sociedad.
- d) Debe ser optativo para el trabajador tanto en teoría como en la práctica, aceptarlas o rechazarlas ("a nadie puede beneficiarse contra su voluntad"), todo beneficio para serlo verdaderamente, supone que sea aceptado libremente por el que lo recibe.

CLASIFICACION DE LAS PRESTACIONES

Entre las muy variadas clasificaciones que se han hecho sobre las prestaciones, se encuentra con mayor frecuencia la que los agrupa en 3 categorías.

- 1) Dinero
- 2) En especie
- 3) En facilidades, actividades o servicios

Es de aclarar que no deben considerarse servicios ni prestaciones, aquellos que señala la Ley (vacaciones, reparto de utilidades, gratificaciones, etc.), ya que esto es un derecho. Por lo que los servicios y prestaciones se cuentan muy por aparte de la Ley.

1) Prestaciones que otorgan las Leyes:

- a) Ley Federal del Trabajo
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSSTE)
- d) Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares

2) Prestaciones que otorgan las organizaciones

- a) Financieras directas
- b) Financieras indirectas

CONCLUSIONES

El Departamento de Personal, la ventaja que tiene es que las oportunidades de empleo y de avance interesan a todas las personas que están seleccionando su medio de vida.

El Administrador de Recursos Humanos tiene la ventaja de tener posibilidad a contribuir con su esfuerzo a la consecución de objetivos valiosos para la Sociedad o sea con el ser humano.

Otra ventaja que representa el Departamento de Personal, es que cuenta con una serie de pruebas psicológicas y que ayudan al ser humano a agilizar su mente y a darse cuenta de lo que quiere ser, o sea, qué tan inteligente puede ser, qué tipo de personalidad va a tener, si va a tener aptitud con las personas y si va a tener rendimiento en el trabajo.

El Departamento de Personal se encuentra siempre a nivel ejecutivo siendo uno de los principales departamentos en el que se basa la organización de la empresa, y al que se le debe de tomar mucha consideración.

El proceso de reclutamiento será, condicionar según

la requisición previa al puesto, la aceptación del solicitante a ocupar el puesto vacante.

El Adiestramiento de Personal es un medio por el cual se va adquiriendo facilidad, precisión y rapidez en la realización de un trabajo, y es necesario que aun teniendo los conocimientos teóricos se haga una práctica sistemáticamente.

El Análisis de Puestos, consiste en investigar y describir detalladamente las funciones de un puesto, así como los requisitos necesarios para su desempeño.

La Valuación de Puestos es un procedimiento para determinar el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, a fin de establecer una relación objetiva entre éstos factores y la estructura de salarios.

BIBLIOGRAFIA

- (1) ARIAS GALICIA FERNANDO ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Y COUTORES EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1974
- (2) CHRUDEN Y SHERMAN ADMINISTRACION DE PERSONAL
 EDITORIAL C.E.C.S.A. MEXICO 1970
- (3) CASARIA M. ALFONSO APUNTES DE ADMON. DE PERSONAL
 CATEDRATICO ULSA 1970
- (4) FACULTAD DE CONTADURIA LECTURAS DE ADMINISTRACION
Y ADMINISTRACION VOLUMEN 2, MEXICO 1974
- (5) GONZALEZ BLANDO OCTAVIO ASPECTO IMPORTANTE DE LA ADMINIS-
 TRACION DE PERSONAL TESIS PROFE-
 SIONAL
- (6) LANHAM ELIZABETH VALUACION DE PUESTOS, MEXICO 1970
 EDITORIAL CONTINENTAL
- (7) ORGANIZACION INTERNA MANUAL DE SALARIOS
DE TRABAJO EDITORIAL BRERA
- (8) ROMERO RIVERA LUIS ANGEL ANALISIS DE PUESTOS Y LA ORGANI-
 ZACION TESIS PROFESIONAL, F.C.A.
 1969

(9) TRUEBA ALBERTO

NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO RE-
FORMADA, EDITORIAL PORRUA, MEXICO
D.F. 1977

INVESTIGACION: ENTREVISTAS Y OBSERVACIONES EN LOS DEPARTAMENTOS
DE PERSONAL DE SINADIF (ANTES IMAN E INPI).