

1981

# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A:

**SANCHEZ VARGAS ROGELIO**

Director del Seminario: Navarro Cardenas Benjamín

1 9 8 1



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.

## I N D I C E

|  | Página |
|--|--------|
| Introducción                                     |        |
| Recursos Humanos C-1 .....                       | 2      |
| Concepto de Recursos Humanos .....               | 2      |
| Función de Recursos Humanos .....                | 4      |
| Estructura Jerárquica .....                      | 5      |
| Organización de Personal .....                   | 7      |
| Políticas de Personal .....                      | 9      |
| Gerente de Personal .....                        | 12     |
| Función de Recursos Humanos C-11 .....           | 15     |
| Reclutamiento .....                              | 15     |
| Selección .....                                  | 18     |
| Contratación .....                               | 20     |
| Inducción .....                                  | 21     |
| Entrenamiento y Desarrollo .....                 | 22     |
| Integración Promoción y Transferencia .....      | 25     |
| Higiene y Seguridad .....                        | 27     |
| Administración de Sueldos y Salarios C-111 ..... | 31     |
| Clasificación de los Salarios .....              | 32     |
| Objetivo, Concepto y Pagos .....                 | 32     |
| Análisis del Puesto .....                        | 36     |
| Descripción de Puestos .....                     | 38     |
| Valuación de Puestos .....                       | 41     |
| Calificación de Méritos .....                    | 44     |
| Relaciones Laborales C-IV .....                  | 48     |
| Motivación .....                                 | 49     |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Comunicación .....          | 52 |
| Supervisión .....           | 56 |
| Relaciones Sindicales ..... | 60 |
| Conclusiones .....          | 64 |
| Referencia Bibliográfica    |    |

## INTRODUCCION

El presente trabajo ha sido enfocado a los Recursos Humanos, con el propósito fundamental de mostrar toda una técnica teórica-práctica aplicable a toda organización de cualquier índole, para el buen funcionamiento de ésta y para lograr los objetivos establecidos.

Tomando en consideración que el personal es un factor determinante en el logro de los objetivos de cualquier organización, éste deberá actuar en condiciones adecuadas, ya que de otra forma, se reflejará rápidamente, ya sea en una moral baja de trabajo, escasa productividad, una rotación excesiva de personal, ausentismo, faltas, retardos, y tal vez llegar a la huelga.

Se reconocerá al mismo tiempo, lo importante que es contar con los medios adecuados para el progreso humano, así como la utilización de las técnicas apropiadas y procedimientos adecuados para llegar a los objetivos deseados.

Varios aspectos de este presente trabajo se mencionan sin ahondar en ellos pero, debido a la importancia de de los Recursos Humanos - estas ideas se aplican indistintamente a cualquier organización o en casos particulares.

Dentro de la sociedad mexicana, existen un conjunto determinado de organizaciones, empresas o instituciones, encontrando en todas estas sistemas similares, sin llegar a encontrar una organización perfecta en cuanto a su funcionamiento debido a varios factores, pero el fundamental, es el Recurso Humano conjugado con otra clase de recursos.

Ahora bien, se verá que la utilización debida de las técnicas de personal, ayudarán al buen funcionamiento y mejor desarrollo de cualquier organización, quedando establecido la importancia del factor llamado Recurso Humano.....

I - RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos son el conjunto de personas que constituyen desde una familia, una comunidad y organizaciones, hasta naciones enteras en las cuales se determinará su desarrollo, importancia y capacidad de acuerdo a las características de las personas.

Ahora bien. en una forma más compleja y para el estudio de la Administración de Recursos Humanos diremos que:

Los Recursos Humanos son el conjunto de personas que forman parte activa de una organización, uniendo sus esfuerzos para el logro de un objetivo en común.

Dentro de los Recursos Humanos existe una serie de características que de acuerdo a ellas, el trabajador actuará en una forma especial dentro de las organizaciones, éstas se pueden determinar por medio de su preparación, experiencia, habilidad, cultura y una serie de rasgos personales que influyen en su comportamiento.

- CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS -  
.....

Toda actividad administrativa de cualquier organización, se realiza por medio de una o varias personas, que a su vez forman los Recursos Humanos necesarios para lograr los resultados deseados que se hayan fijado.

En la satisfacción de los objetivos establecidos, intervienen además de los Recursos Humanos, otra clase de Recursos que a continuación se establecen: Recursos Técnicos, Recursos Materiales y los Recursos Naturales, considerándose de más importancia los Recursos Humanos ya que, sin estos no se logra realizar ninguna actividad, por lo consiguiente ningún objetivo, ni la debida utilización de los demás Recursos.

Al hablar de Recursos Humanos se entenderá como el conjunto de personas activas, desarrollando una función específica que forman parte de un organismo social de cualquier índole, no importando la función, actividad o tarea de éste y existiendo un conjunto de relaciones de trabajo - entre el patrón y el trabajador.

Encontramos diferentes conceptos de Recursos Humanos, esto se debe a las características de la organización y su actividad; a continuación se describen algunos conceptos:

\*Relaciones Industriales: este término es aplicable a la industria y a las organizaciones Bancarias, Educativas, Gubernamentales etc, que tienen relación con fábricas, proveedores y clientes.

\*Relaciones Humanas: es la interacción que se da entre dos o más personas y no exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes. Es el tratar con respeto a los subordinados, jefes y compañeros.

\*Relaciones Laborales: este término se aplica a los aspectos jurídicos de la Administración de los Recursos Humanos, en relación con las actividades colectivas de trabajo.

A continuación se definirá lo que es la Administración de los Recursos Humanos: Es el proceso administrativo que es aplicable por medio del esfuerzo coordinado y actividad humana al logro de los objetivos - organizacionales.

" Es una fase de la Administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas en el logro de los objetivos o propósitos de la organización ", según: (Watking, Dood, Mc. Nau- gliton. 1950).

\*Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas pag. 28, México 1980.



## DIFERENTES TIPOS DE RECURSOS

**Recursos Técnicos:** es el conjunto de técnicas modernas de Administración Organizacional, que ayuda al buen funcionamiento de la empresa, llevándolas a cabo el personal; como son por ejemplo, los presupuestos, sistemas, procedimientos, organigramas, manuales, etc.

**Recursos Materiales:** es el conjunto de bienes y/o servicios que fueron creados por el hombre para el beneficio de éste, tenemos como Recurso Material la maquinaria y el sistema monetario.

**Recursos Humanos:** los Recursos Humanos son considerados como los más importantes dentro de una organización, ya que estos tienen la facultad de manejar, perfeccionar, analizar y coordinar toda clase de recursos para el logro de los objetivos.

Una de las diferencias entre los Recursos Humanos y otro tipo de Recursos, es que nunca podrán ser propiedad de la empresa a diferencia de los otros, las personas no podrán ser obligadas a prestar trabajos personales sin su consentimiento y con la justa retribución, ( artículos 2- y 5- constitucionales ).

### -FUNCION DE RECURSOS HUMANOS -

La función de Recursos Humanos inicia desde una posible anticipación a las necesidades de la empresa previendo los elementos que será necesario atraer, de acuerdo a las exigencias de la empresa y designando al personal más idóneo, según sean las características del puesto, así como también la función de Dirección y de Servicio.

Al integrarse el personal a la organización, se tratará

de que aporte un buen rendimiento por medio de técnicas aplicables que se manejarán en el departamento encargado de ellas, o sea el departamento de Recursos Humanos, departamento de Relaciones Industriales, Dirección de Personal, Gerencia de Personal o División de Personal.

Todos estos conceptos como se dijo anteriormente, se engloban en una sola área que es la de Administración de Recursos Humanos.

Otra de las funciones del departamento de Recursos Humanos es, el obtener por medios adecuados la máxima capacidad y eficiencia de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa, para así llegar a la optimización de la organización. Para esto es necesario obtener toda la colaboración del personal ya que así está garantizado el desarrollo y éxito de la organización, así como un ambiente adecuado y de armonía.

Algunos autores dividen la función de Recursos Humanos en dos sentidos, como parte de la labor propia de todo jefe para con sus subordinados directos y como la función de un técnico especializado, el que, con sus conocimientos específicos, se dedica en toda la empresa a vigilar el desarrollo de las actividades en sus aspectos de personal.

#### - ESTRUCTURA JERARQUICA -

La estructura o nivel jerárquico se determinará de acuerdo a la importancia que se le dé dentro de la organización, ya que de tal efecto, el departamento de Recursos Humanos ocupará un nivel jerárquico más alto.

Conforme ha evolucionado toda organización, el nivel jerárquico se ha ido elevando, ya que se van realizando nuevas funciones y actividades que son características principales del departamento de Recursos

Humanos, implicando esto, que llegue a formar una área que este a un nivel - de Dirección.

NIVEL JERARQUICO DE ACUERDO A LA  
ORGANIZACION.

- El departamento puede estar enclavado en el primer nivel, dependiendo directamente de la Dirección General, realizando funciones independientes que abarcan todo un campo de acción y que este relacionado - con las demás áreas.

- El departamento de Recursos Humanos en un segundo nivel, dependiendo de una Dirección que no es la General, ( Dirección Administrativa ó de la Secretaría General ).

- El departamento de Recursos Humanos en un tercer nivel, este nivel es característico de las empresas pequeñas o familiares, depende de algún órgano perteneciente a una Dirección distinta de la General, restringiendo sus funciones y llevando a la práctica un número pequeño de técnicas de personal.

- El departamento de Recursos Humanos en un cuarto nivel, la labor administrativa se simplifica a la utilización de algunas funciones, esto es, al hacerse necesaria la práctica de alguna función por necesidades de la empresa, o que se lleven a cabo por rutina.

El departamento deberá estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, la naturaleza de sus operaciones, tamaño de la empresa y localización con los otros departamentos.

En la actualidad en toda empresa "grande" el departamento de Recursos Humanos se encuentra a un nivel de Dirección o de Gerencia, llevando a cabo toda la función y técnicas que abarca dicho departamento.

Otra característica para su estructuración, es la importancia que la Dirección General concedan al manejo de personal, así como el

número de personas empleadas en la empresa.

Las empresas que están en vías de desarrollo, están tomando la decisión de formar un departamento de Recursos Humanos ( que sea independiente) o sea, que no este bajo algún departamento con una función distinta, sino que se encuentre bajo la Dirección General.

#### -ORGANIZACION DE PERSONAL-

.....

Organizar, es preparar los recursos previstos en los programas establecidos, para la consecución de los objetivos, definir las estructuras, las relaciones, los sistemas y las técnicas, de manera que se empleen adecuadamente.

El principal apoyo para organizar desde un punto de vista del área de personal, consiste en el conjunto de técnicas que abarca la Administración de Personal, ejemplo: la técnica de Reclutamiento, la de Selección e Inducción, la de Adiestramiento, la de Análisis y Valuación de Puestos, etc., al organizar el Departamento de Personal se hará de acuerdo a la magnitud y necesidades de la empresa.

#### LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS

#### Y LABORALES.

Dentro de una organización, se llevan a cabo ciertas relaciones entre la Dirección de la empresa y sus trabajadores tendientes al buen funcionamiento y entendimiento entre ambos, y son, a su vez una manera de administrar , que se basa en los valores de entender a la gente de acuerdo a sus inter-relaciones en las situaciones de trabajo.

Al surgir algún problema se requerirá especial atención debido a que el factor humano es muy cambiante , y la satisfacción de sus necesidades es difícil de determinar.

Para poder afrontar los posibles problemas dentro de la organización se deberá hacer una cuidadosa elaboración y valoración de planes, políticas, programas y procedimientos , a la implantación de sistemas de remuneración e incentivos, procurando mantener a la gente a gusto y conforme en su actividad y área de trabajo.

Se presenta otra relación de trabajo muy importante, que es entre el empresario o sus representantes y los representantes de los trabajadores, que consiste en acuerdos entre ambas partes permitiendo las posibles soluciones de problemas que se presenten. A estas relaciones se les denomina Relaciones Industriales. ( empresas en la transformación de materias primas ).

Entre la empresa y el medio ambiente se presentan otras relaciones denominadas Relaciones Públicas, que consiste en la relación de la empresa y proveedores, consumidores y autoridades, etc.

Las Relaciones Públicas pueden quedar comprendidas dentro de las Relaciones Humanas, por eso es de mucha importancia la utilización de técnicas de comunicación y participación social en esta área particular, para proyectar una imagen de la empresa.

Al surgir la dificultad del manejo de los Recursos Humanos en comparación con las máquinas y materiales surge la necesidad de administrar las Relaciones Laborales, presentandose el hecho de crear programas , describiendo la forma en que se han de llevar a cabo las relaciones en el trabajo y en todos los niveles.

Generalmente sólo las organizaciones grandes adoptan métodos para el manejo de las relaciones con sus empleados y es a la vez un tanto difícil aplicar esos mismos métodos a organizaciones más pequeñas.

Las Relaciones Públicas y el prestigio social que se va creando interviene en los trabajadores y empleados. Cuando un empleado que tiene contacto con el público procurará que los clientes se conviertan en amigos para la empresa y para él mismo, ya que el empresario y sus trabajadores desean que la empresa mejore en su rendimiento, pues tendrán mejores beneficios dentro de esta y fuera de ella, tal es el caso, cuando un trabajador solicita ser recomendado por la empresa en que laboró.

Se designa el uso del término Relaciones Humanas, a las relaciones que en la empresa se realizan bajo el sistema de cooperación de los esfuerzos en un ambiente agradable de trabajo.

Existe otro tipo de relaciones, las Relaciones Jurídicas que consisten en el establecimiento de derechos y deberes correlativos. Siendo así la estructura sólida que forma la administración de la empresa, y las Relaciones Económicas son las relaciones humanas frente a la satisfacción de las necesidades por medio de los bienes.

Relaciones Sociales, es la forma de vida social en la empresa y tendencias que mueven a los hombres fuera del marco formal de la Administración y obligaciones o reglas que implican Relaciones Administrativas; busca coordinar las actividades y esfuerzos de todos los integrantes de la organización, basándose en las demás relaciones y en las que establecen los representantes de la empresa y los diversos jefes, empleados y trabajadores como las existentes con el medio ambiente.

#### **-POLITICAS DE PERSONAL-** .....

Las políticas de personal pueden definirse como las guías para la acción hacia el logro de los objetivos.

Mediante las políticas de personal se tratará de alcanzar los objetivos y planes establecidos por medio de un programa, manteniendo una uniformidad de acción a través de la aplicación de criterios e ideas que transformen en rutina el proceso de decisión.

Al determinar las políticas se requerirán decisiones importantes para su consecuencia, de las que se derivan resultados reales.

Con la aplicación de dichas políticas se evitarán confusiones, ya que se puede precisar la razón de ser, conteniendo fines de orientación.

Existen diversos tipos de políticas de personal, como lo son las de reclutamiento, las de selección, las de contratación, etc.

#### EJEMPLO DE POLITICAS DE PERSONAL

- Dar oportunidad de desarrollo y de ascenso a todo el personal.
- Allegarse del personal idóneo, de acuerdo a los requerimientos de cada puesto y necesidades de la empresa.
- Otorgar los mejores sueldos, las mejores prestaciones, el mejor ambiente y mejores condiciones de trabajo.
- Realizar periódicamente un estudio sobre motivación y necesidades de personal.
- Hacer notar al trabajador que no es solamente eso, sino que es una parte activa de la empresa.

Al definir las políticas se deberá hacer lo mejor posible y lo más explícito, para que no existan riesgos de un mal entendimiento, ya que con esto se podrán alcanzar óptimamente los objetivos de la empresa, nutriendo la división de grupos de trabajo, formando un ambiente agradable y propicio para un desarrollo en general.

Las políticas se encuentran contenidas en los manuales, estos a su vez, son los libros en los cuales se encuentra explícito las instrucciones para el desarrollo de una actividad, mencionando los aspectos - más importantes de un área o de toda la empresa.

El manual nos da las instrucciones sobre las tareas a desarrollar como también hace mención a la importancia de cada una de ellas y su aplicación práctica.

Dentro de los manuales encontramos el Manual de los procedimientos, que consiste en la programación y consecución de las actividades para el logro de un objetivo.

Se deben de realizar detalladamente, si es para la descripción de alguna actividad paso a paso su procedimiento, y en su defecto cuando sean políticas se deberá elaborar claramente y de acuerdo a las reglas - que se desean explicar.

El procedimiento explica los pasos o fases de cada actividad, procurando que se realice en el tiempo menos posible del modo más adecuado y económico, que el costo de la operación sea el mínimo sin olvidar - la calidad requerida de los resultados y el esfuerzo que se realiza sea el más adecuado.

Hablando específicamente de un manual de organización se integra de la siguiente manera: el como está constituido cada departamento, líneas de autoridades existentes y forma en que se maneja, procedimientos y reglamentos internos.

Al hablar de procedimientos entenderemos las acciones ordinarias de tal manera que garanticen la obtención de los resultados deseados. Deben de ser formalmente detallados de acuerdo a las políticas existentes.



~~-GERENTE DE PERSONAL-~~  
.....

El Gerente de Personal es la persona que se encarga de la Administración de los Recursos Humanos en una forma adecuada, aplicando todas las diversas técnicas que implica dicha área.

El Gerente de Recursos Humanos que aplica debidamente sus conocimientos y los sabe llevar a cabo en este campo, estará en una posición adecuada de manejar óptimamente dicha área influyendo en los demás departamentos así como en toda la empresa.

La persona que ocupe dicho puesto deberá tener como descripción la siguiente:

- Sensibilidad hacia los problemas que existan dentro del personal.
- Motivación para realizar su trabajo.
- Madurez humana.
- Sentido de justicia.
- Discreción.
- Capacidad para defender sus intereses y los de la empresa.
- Ser mediador entre el trabajador y el patrón.
- Preparación académica adecuada al puesto.
- Conocimientos de sociología.
- Conocimientos psicológicos.
- Preparación jurídica.
- Conocimientos organizativos y de dirección.
- Conocimientos contables y estadísticos.
- Ser capaz de conocer los problemas de la empresa, sus objetivos y políticas.
- Mente creativa.

**Cualidades:**

Sociabilidad, aptitud de mando, sentido de organización e información, iniciativa, cultura en general, capacidad de inspirar confianza, criterio y aptitud para expresarse verbalmente y por escrito, sentido de equidad y responsabilidad.

11 - FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS

La función del departamento de Recursos Humanos implica una serie de actividades, desde el dar servicio hasta la toma de decisiones, así como también la elaboración y administración de políticas, programas y procedimientos para desarrollar una técnica eficiente para el buen funcionamiento del departamento, y con ello lograr, a través de los Recursos Humanos con que cuenta la empresa, la optimización de ésta.

Las actividades del departamento de Recursos Humanos varían en algunas ocasiones, según las características de la empresa, pero en general se aplican y se generalizan en estas funciones:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.
- Entrenamiento y Desarrollo.
- Integración, Promoción y Transferencia.
- Prestaciones y Servicios.
- Higiene y Seguridad.

#### -RECLUTAMIENTO-

El objetivo de esta función consiste en buscar entre un cierto número de personas a los elementos más convenientes para cubrir los puestos existentes (vacantes) dentro de la empresa; se debe elegir a los candidatos, de acuerdo a sus habilidades, conocimientos, cualidades y capacidades.

El reclutamiento forma parte activa desde el momento en

que se origina una vacante, que puede deberse a cambios de personal , despidos, renunciaciones, promociones, creación de nuevos puestos, crecimiento de la empresa o aumento de trabajo en alguna de las áreas; y es cuando se hace necesario reclutar a las personas que sean necesarias, para que ocupen los puestos requeridos, tomando en consideración las características del puesto y perfiles del mismo.

Se seleccionará a la persona más idónea para cubrir la vacante.

Se formulará un programa o control de los puestos tanto vacantes como los existentes en la empresa, con el objetivo de tener las suficientes personas para cubrirlos y que sean más aptas, evitando el exceso de personal, ya que esto traería como consecuencia un alto costo en perjuicio de la empresa.

Para lograr todo ello deben implantarse los controles necesarios, es decir contar con un inventario de los Recursos Humanos existentes en la empresa.

#### FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos grupos, que son las fuentes internas y fuentes externas.

Dentro de las fuentes internas nos encontramos, entre otros, el inventario de los Recursos Humanos; formado e integrado por los datos de cada persona que labora en la empresa, se tendrá el total de personas en cada puesto así como sus características comparándolas con las requeridas con el puesto vacante.

Otra fuente de reclutamiento es:

Las recomendaciones:

Esto consiste en que los empleados de la empresa

recomiendan la contratación de alguna persona conocida por ellos, dando las características de esa persona al responsable del área de Recursos Humanos.

**Los sindicatos forman parte de las  
fuentes internas**

En este caso el sindicato, de acuerdo con el contrato colectivo de trabajo, recomienda y envía candidatos, para que se haga la selección de estos, de acuerdo con las políticas existentes en la empresa.

**Finalmente dentro de las fuentes internas  
se encuentra la cartera de personal**

Consiste en un control de candidatos que hicieron alguna vez, una solicitud y que por alguna circunstancia no fueron contratados. Se cuenta con un archivo de solicitudes para que en algún momento dado se escoja a un candidato que reúna las características del puesto solicitado.

**FUENTES EXTERNAS**

Estas están constituidas por anuncios en periódicos, revistas, radio, televisión, etc., se podrá anunciar la vacante con todas sus características o bien hacer el anuncio solicitando únicamente personal.

**Agencias de empleo**

Ofrecen el servicio de colocación de personal mediante honorarios especificados.

**Bolsa de trabajo**

Las bolsas de trabajo se encuentran la mayoría de las veces, dentro de las escuelas y universidades, es un recurso que no cuesta nada y una fuente interminable de Recursos Humanos.

**Puerta de la calle**

Se denomina con ese nombre, cuando las personas

llegan a la puerta de la empresa a solicitar trabajo.

#### Asociaciones Profesionales

Es una fuente de reclutamiento muy importante ya que es un medio para conseguir personal calificado, de diversas categorías y estudios que en un momento dado pueden ser fundamentales para la empresa.

Por lo consiguiente se puede decir que las fuentes internas, son las que se encuentran o provienen de la misma empresa y las fuentes externas son las que provienen fuera de la empresa.

#### -SELECCION-

La selección de personal es el procedimiento mediante el cual se selecciona e se escoge al candidato más idóneo, de acuerdo a sus características, habilidades y conocimientos que satisfagan las necesidades del puesto.

Tomando en consideración el desarrollo que pueda tener el personal que pueda tener el personal como la organización, es preciso que se aplique el proceso de selección contando con herramientas tales como:

Previa entrevista, pruebas y referencias que ayudan a eliminar a determinados candidatos que no cumplan con los requisitos del puesto, obteniendo del grupo de candidatos, a la persona más adecuada para cubrir la vacante.

Dentro del proceso de selección se encuentran diferentes pasos consecutivos que son:

Entrevista preliminar.- es una entrevista que se le hace al candidato en una forma general, tomando en cuenta su personalidad, características generales de la persona y la impresión que cause al entrevistador.

Si estas tres características de la persona son aprobadas por el entrevistador, seguirá adelante en el proceso de selección, y si no son aprobadas, se rechazará al candidato.

Solicitud.- se le entregará una solicitud al candidato en la que proporcionará la información general que se requiera de él.

Además de ser utilizada para una segunda entrevista, también servirá para formar el expediente del personal.

Una de las características más importantes de la solicitud es el conocer datos específicos y característicos sobre el candidato, ta les como: empleos anteriores, escolaridad, experiencia, conocimientos y datos generales que en un momento dado sirven para la contratación del candidato.

#### PRUEBAS

El objetivo de la pruebas es el determinar las características del solicitante, conocer su capacidad, temperamento y personalidad.

Existen diferentes tipos de pruebas:

Prueba de aptitud.- miden la capacidad potencial del individuo ( inteligencia ).

Prueba de destreza.- muestran las tareas que pueden realizar y la destreza con que la efectúan.

Prueba de personalidad.- muestran la aptitud del candidato así como también, su interés, humor y temperamento.

Prueba de interés.- muestran el interés que un individuo tiene por determinada área.

#### ENTREVISTA

La entrevista es una herramienta por la cual tenemos y obtenemos la información necesaria para seleccionar al candidato.



Con la entrevista se completan y se aclaran los datos existentes en la solicitud , profundizando y conociendo a fondo sus características y posibilidades.

Las entrevistas pueden clasificarse  
de la siguiente manera:

**Entrevista Directa.**- el entrevistador hace una serie de preguntas concretas y directas al candidato, sobre características personales y de trabajo.

**Entrevista Indirecta.**- el entrevistador guiará la entrevista en una forma general, abarcando las áreas de importancia.

**Entrevista Tipo.**- se toman como base algunas partes fundamentales del curriculum del candidato, guiando la entrevista en base a los datos obtenidos.

**Entrevista Espontánea.**- el entrevistador toma un tema al azar y lo dialoga con el candidato.

#### -CONTRATACION-

.....

La contratación consiste en la aceptación del candidato, elaborando el contrato de trabajo y, recabando los datos complementarios para formar su expediente.

Por lo regular el primer contrato se hace de tipo eventual ( contrato a prueba ), si se analiza este echo desde un punto de vista ambivalente se determinará que dicho contrato beneficia a ambas partes, empresa-trabajador, porque dicho período estipulado en el contrato a prueba, el empleado puede comprobar si él trabajo donde se encuentra es lo que había pensado y si esta de acuerdo a sus intereses y conocimientos, así como también

el darse cuenta en que tipo de organización se encuentra.

Si se ve este mismo aspecto desde el punto de vista de la empresa, esta se dará cuenta de varios aspectos del trabajador así como su aportación de éste hacia la empresa.

Al terminar el período de prueba y quedando contratada la persona se le hará un contrato por tiempo indefinido y se terminará de formar su expediente, el cual formará parte del inventario de Recursos Humanos de la empresa. En el contrato se estipularan los derechos y obligaciones del trabajador.

#### -INDUCCION-

.....

La inducción consiste en proporcionar al trabajador una información necesaria sobre la empresa y establecer el contacto con esta, así como también, realizar las actividades suficientes para lograr su colocación, ubicación e incorporación a los grupos sociales existentes en el trabajo, creándole la confianza debida y un mayor entendimiento hacia la empresa.

Al practicarle la técnica de inducción se le expondran al trabajador el conjunto de políticas, las prestaciones, objetivos de la empresa, etc.

Muchas Muchas organizaciones le dan bastante importancia a la inducción, dando cursos de inducción al personal de nuevo ingreso y a las personas que no se les haya dado.

Es aconsejable que se traten varios puntos en la inducción, como por ejemplo: desde que la empresa se formo, su finalidad, ideología, - departamentos, etc., hasta las políticas, finalizando con lo que se espera del trabajador y lo que el trabajador puede obtener de la empresa.

-ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO-  
.....

El entrenamiento es el proceso mediante el cual se orienta y se guía al trabajador en el desarrollo de su actividad, así como la de sus habilidades y capacidad, de acuerdo a las necesidades de la empresa y características del puesto para una acción presente y futura, (es la enseñanza que se le da al trabajador, cualesquiera que sea su nivel).

Se puede determinar las necesidades de entrenamiento y su grado de desarrollo desde el momento de la entrevista o basándose en la programación de actividades y los resultados del trabajador, (reportes de su jefe), así como el grado de dificultad de la actividad que va a realizar.

Clases de entrenamiento

**CAPACITACION**

Es de carácter teórico, cubre las necesidades inmediatas, consiste en optimizar las actividades que desempeña algún individuo.

**ADIESTRAMIENTO**

El adiestramiento es de carácter práctico, consiste en utilizar formas para facilitar el aprendizaje de los trabajadores en la aplicación de métodos existentes en la organización, (implica la adquisición de destreza y/o habilidades).

**DESARROLLO**

Es el medio por el cual se pretende lograr más eficiencia

en el trabajo actual, y elevar el nivel de efectividad y mejoramiento de su trabajo.

Dependiendo del tamaño de las empresas se proporcionará un entrenamiento completo, ya que las empresas pequeñas aplican un entrenamiento muy simple.

Existen tres tipos de entrenamiento:

**Entrenamiento interno.**— es aquel que se realiza dentro de la empresa.

**Entrenamiento externo.**— es aquel que se realiza fuera de la empresa, por medio de cursos, seminarios, prácticas, etc.

**Y el entrenamiento mixto.**— es aquel que consiste en la combinación de los dos tipos de entrenamiento que se mencionaron anteriormente.

En la ley federal de trabajo se habla del entrenamiento como una necesidad legal, promulgada en el año de 1931, señalando que las empresas tenían la obligación de contar con personal aprendiz.

En la nueva ley del trabajo de 1970, se institucionaliza el entrenamiento, plasmando tal idea en el artículo 132, el cual nos habla de las obligaciones en cuanto a un entrenamiento de individuos por medio de las organizaciones.

Se deberán organizar periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos y trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de los estados, territorios y Distrito Federal.

A partir de 1978, basándose en el artículo 123 constitucional, se forma la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, lla-

mado U.C.E.C.A.

Con la formación de U.C.E.C.A., toda empresa queda obligada a dar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, elaborando planes y programas para obtener un desarrollo sociocultural y laboral del personal así como el mejoramiento de la productividad y nivel de vida.

Es necesario tener un proceso de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades de la empresa y programar dicho proceso de instrucción, en un orden basado en la organización funcional.

Se considera desde el punto de vista funcional, a la empresa, como un conjunto de grupos ocupacionales, los cuales a su vez son un conjunto de puestos, y estos, un conjunto de actividades, derivando éstas en tareas para satisfacer las necesidades de la empresa.

El plan de capacitación y adiestramiento se formula a nivel empresa enfocado a las necesidades de personal.

El programa de capacitación y adiestramiento, es una etapa del plan que satisface las necesidades de un grupo ocupacional.

El curso es una parte del plan que satisface las necesidades de un puesto de trabajo.

El módulo es uno de los elementos del curso, encaminado a satisfacer las necesidades de una actividad.

El diseño de los planes y programas de capacitación, que cada empresa formule cubrirá las necesidades que puedan encontrarse dentro de la organización.

Se seleccionará el total de personal a instruir, según los objetivos que se propongan, se calculará la duración de los cursos de acuerdo con su contenido.

Se seleccionará las técnicas de instrucción así como los materiales que son apropiados para tal función, también se hará un control para evaluar el alcance de los logros.

Y finalmente, se realizará la formulación de los planes

de capacitación y adiestramiento de la empresa, con la visión de cubrir los requisitos que marca la ley federal del trabajo, criterios generales en la materia y planes de la empresa, teniendo como contenido el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**-INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIA-**  
 .....

Dicha técnica consiste en la asignación de un puesto específico al trabajador, mediante la debida utilización de sus habilidades y capacidades en una forma más adecuada, y estar alertas de cambios de personal así como de continuos movimientos y asignaciones de nuevos puestos dentro de la organización, que permitan al trabajador una mejor posición y desarrollo en todos los aspectos.

Es necesario que el trabajador se adapte lo más rápido posible al nuevo medio, mediante una información adecuada sobre la empresa y actividades.

Se le informará sobre la historia de la empresa, sobre su organización, sus políticas, beneficios que puede disfrutar y presentarlo con su jefe y compañeros de trabajo.

Su jefe o compañero guía le indicará en que consistirá su su trabajo, sitios que requiere conocer y proporcionarle un folleto de bienvenida.

Se deberán elaborar programas basados en las modificaciones y asignaciones de nuevos puestos, analizando adecuadamente los méritos individuales, y los casos extraordinarios en los cuales se promoverá al trabajador de acuerdo a las necesidades y políticas de la empresa.

Una promoción adecuada a un puesto mejor o una transferen-

cia oportuna del trabajador, evita nuevas contrataciones de personas, que tengan que familiarizarse con el puesto, con la gente y con la empresa, ahorrando de esta manera gastos de entrenamiento, y es una forma de motivar al trabajador, alzándole la moral y recompensando su esfuerzo en el trabajo.

Es conveniente tener un sistema en el cual se describa la manera de aplicar la técnica de ascensos y promociones, para que todo el personal de la organización lo conozca y se vea motivado a futuros ascensos.

Debe cuidarse de que las personas no excedan sus cualidades a las que un puesto demanda, ya que se carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

Se deberá adaptar el hombre a la función y no la función a la persona, ya que el puesto representa las condiciones establecidas y deseadas, en tanto que el hombre puede ser adaptado a eso que debe ser.

Cuando el vencimiento de contrato surge, éste debe de elaborarse de acuerdo a las condiciones que la ley señala, ya que es la forma de proceder más conveniente tanto para la organización como para el empleado.

Al retirarse un trabajador de la organización se deberá realizar una entrevista (entrevista final), para conocer más a fondo los diferentes puntos de vista de las personas, ya que estará el empleado o ex-empleado sin ninguna presión de trabajo, esto se hace para corregir las posibles fallas que existan o pudieran presentarse dentro de la organización, y si la causa del retiro es voluntaria, la entrevista servirá para conocer la causa o causas de tal decisión.

Los ascensos y promociones tienen un carácter de justicia, además ayuda a la empresa para promover las personas y poder demostrar objetivamente la justificación de la elección hecha.

El ascenso implica un aumento de salario, un incentivo moral, la necesidad de clases o grados de salarios y un nivel jerárquico más elevado.

## TIPOS DE ASCENSUS

Ascenso por antigüedad.- este tipo de ascenso se obtiene por escalafón, depende del tiempo que haya transcurrido desde el momento en que la persona ingresa a la organización, implica una movilización total del personal inferior y reduce la rotación del personal.

Ascenso por capacidad.- este tipo de ascenso consiste en tomar en cuenta las características del trabajador, beneficia a las personas más capaces, mantiene a todos con interés por mejorar, el trabajador asciende en base a sus aptitudes y conocimientos, pero da lugar al favoritismo.

**-HIGIENE Y SEGURIDAD-**  
 .....

Es el conjunto de técnicas enfocadas a controlar, evaluar y prevenir todos aquellos aspectos que influyen negativamente en el desarrollo de las actividades.

Dentro de las organizaciones se toman medidas de seguridad tanto para las personas como para las instalaciones, desarrollando programas de higiene y seguridad, indicando las medidas que se deberán tomar para disminuir el riesgo de peligro en el trabajo.

Las condiciones higiénicas y normas de seguridad son establecidas por una comisión mixta, formada por representantes patronales y representantes obreros.

Uno de los factores que implican una gran importancia dentro de una empresa es la salud, ya que este factor puede influir en los costos y productividad.

Por eso se hace necesario una elaboración de actividades



y programas que ayuden a mantener la salud en buen estado.

A las personas se les adiestra y se les informa la manera de comportarse dentro de su trabajo para no sufrir accidentes y evitar peligros, y si es posible fuera de la empresa.

En lo que respecta a la higiene, se deberá contar con un equipo adecuado de primeros auxilios que en un momento dado puedan asegurar la salud de la persona.

Lo más idóneo es que el puesto del área sea ocupado por personas competentes y que se les informe a las personas de la empresa así como a las de nuevo ingreso, todos los aspectos de seguridad e higiene con que se cuenta en esa empresa.

Es necesario desarrollar una serie de actividades que contribuyan al mantenimiento de la salud del personal, los aspectos más importantes a cuidar son: las condiciones de trabajo, alimentos nutritivos, comportamiento dentro y fuera del lugar de trabajo.

El jefe de seguridad se encargará de las actividades encaminadas a la prevención de accidentes, tanto en la planta como en las oficinas.

A las personas se les deberá informar mediante carteles, programas, cursos e indicaciones que ayuden a infundir, el hábito de comportarse de una manera adecuada para evitar accidentes.

El trabajador está expuesto a tres tipos de riesgos.

Accidentes de trabajo,  
Enfermedades de trabajo y  
Enfermedades profesionales.

La higiene industrial tiene por objeto la prevención de estas tres clases de riesgos, así como de sus consecuencias y la mejoría de la salud y de la capacidad del trabajador.

Su importancia radica principalmente en acrecentar la mano de obra, aumento del vigor físico, beneficia a la colectividad y prolonga la vida del individuo.

La higiene esta bajo la vigilancia del personal capacitado ya sean médicos o enfermeras, las funciones de seguridad y protección a la empresa pueden o no estar bajo la gerencia de seguridad o del director de los servicios de protección.

Los problemas de salud son muchos y las empresas se interesan en ellos ampliamente, pues las enfermedades tienen que ver con el ausentismo, los retardos, los accidentes, muertes, rotación excesiva y el trabajo deficiente.

Los reglamentos de higiene y seguridad son encausados para preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales, conteniendo todas las medidas preventivas y de seguridad.

Las consecuencias de los accidentes son muy importantes pero no solo deben eliminarse, sino conocer las causas y buscar los hechos previniendo las consecuencias.

Esto significa que hay que hacer un cuidadoso estudio y análisis de todos los accidentes y no sólo tener en cuenta los resultados de los mismos.

111 - ADMINISTRACION DE SUELDOS

Y SALARIOS

\* La Administración de Sueldos y Salarios es una parte de la Administración de Personal, que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

En un sentido estricto, el sueldo o el salario es toda retribución que recibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

Ahora bien se dice que el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, el artículo 20 de la LFT, define la relación del trabajo como la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

#### -CLASIFICACION DE LOS SALARIOS-

El salario por su capacidad adquisitiva se divide en nominal y real.

**Salario nominal.**- es la cantidad de unidades que se entregan al trabajador a cambio de su labor en el trabajo.

**Salario real.**- es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que perciba.

Por sus límites el salario se divide en mínimo y máximo.

El salario mínimo es el más reducido, que permite satisfacer las necesidades del trabajador o de su familia. El máximo es el que permite a la empresa una producción costeable.

El salario mínimo se puede clasificar en general y profesional.

General.- es el que se paga obligatoriamente a toda clase de labores.

Profesional.-es el que se debe cubrir como mínimo en determinadas actividades por considerar que su calificación exige para ellos una remuneración mayor.

Por la forma de pago el salario se divide en: salario por unidad de tiempo y salario por unidad de obra.

**-OBJETIVO, CONCEPTO Y PAGOS-**  
.....

El objetivo de la Administración de Sueldos y Salarios es proporcionar al trabajador una base para determinar lo más adecuadamente posible el salario que cada persona deberá recibir.

Establece y mantiene las relaciones internas entre las percepciones que tiene cada trabajador y la organización, condiciona la vida del obrero y la guía hacia el trabajo.

Condicionará también la estructura de la sociedad, ya que el salario juega un papel muy importante en el contrato de trabajo y éste, es el común denominador de la sociedad actual.

**-CONCEPTO-**  
.....

Sueldo.- es el pago monetario y prestaciones pagadas que

se les hace a los empleados.

Generalmente se hace mención de éste término a quienes tienen un empleo contínuo.

Salario.- es el pago monetario que se da a trabajadores y obreros por sus servicios.

Generalmente se hace éste pago a los trabajadores sobre un tiempo definido,

La diferencia entre salario y sueldo, es que el salario se paga por hora o por día, aunque se liquida semanalmente de ordinario, el sueldo se paga por mes o por quincena.

El sueldo se aplica a trabajadores de oficina, administrativos, etc., el salario, a trabajadores de taller o manuales.

Sueldo base.- es la cantidad que se le paga al trabajador de acuerdo a una unidad de tiempo o de producción que se realiza.

Sueldo neto.- es la cantidad que recibe el trabajador, restándole préstamos, anticipos, y de hacer las deducciones de impuestos del I.M.S.S.

Ingreso.- es el pago que se le da al trabajador a cambio de un determinado trabajo realizado.

Prestaciones.- son los pagos adicionales que se le hacen al trabajador sin contar el sueldo base, compensaciones, horas extras, sobre producción, etc.

Estas prestaciones pueden ser en dinero, en especie o de otro tipo.

Salario real.- consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, de acuerdo a los precios de los artículos.

Salario nominal.- es el monto total que se estima para que el trabajador reciba de acuerdo a cierta clasificación, tiempo, destajo, etc.

El concepto de salario ha evolucinado con el progreso de la sociedad y constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos.

Los desequilibrios de los salarios son capaces de provocar las más graves perturbaciones, como lo son: las huelgas, los motines, revoluciones y otros problemas.

Los responsables de la Administración de Sueldos y Salarios deberán realizar estudios, políticas de pago, evaluación de los puestos, estudios de sueldos, estudios y programas de mano de obra y la realización de encuestas y estadísticas con el fin de tener una técnica de personal adecuada a las condiciones de la sociedad y estar dentro de los límites que estipula la ley, así como también estar ubicado en el mercado de trabajo y competir con otras empresas.

Existen diversas formas de pago, las que a continuación mencionamos:

Pagos por tiempo no trabajado.- son los pagos que se les hacen al trabajador en caso de que hubieran pedido permiso de faltar a la organización por alguna causa justificada.

Se consideran también los permisos con goce de sueldo, permisos por maternidad, días festivos, vacaciones, etc.

Pagos por tiempo trabajado.- este pago implica el sueldo-base diario mas pagos extras.

Pagos por beneficio de salud y seguridad.- este pago in -

cluye participación de utilidades, ahorros, planes de retiro, gastos médicos, etc.

**Pagos por servicios a los empleados.**- es un servicio que se les proporciona a los trabajadores, consistente en subsidios de comedor, financiamiento, etc.

**Otros pagos.**- estos pagos consisten en premios, incentivos, equipos deportivos, uniformes ,etc.

**Pago por unidad de tiempo.**- es aquel que toma en cuenta el tiempo que el trabajador destina a realizar una actividad específica implantada por el patrón.

Ordinariamente se toma una jornada de trabajo de ocho horas. En la Ley Federal del Trabajo, se clasifican distintas jornadas de trabajo que a continuación se describen:

**Jornada diurna.**- es la que está comprendida entre las siete y las seis horas.

**Jornada nocturna.**- es la que esta comprendida entre las siete y seis horas.

**Jornada mixta.**- es la que comprende períodos de tiempo de la jornada diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media pues si comprende tres y media o más, se reportará como jornada nocturna.



-ANÁLISIS DEL PUESTO-  
.....

**Análisis.**- es la división de un todo en partes con objeto de observarlas y describirlas, además de ver la relación que existe entre ellas.

Es la separación de los elementos de un todo.

**Puesto.**-\* es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal.

Conjunto de actividades específicas y determinadas dentro de una organización.

\*El análisis de puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Para realizar el análisis de puestos es necesario tomar en cuenta diversos factores que determinan el puesto como lo es: experiencias, conocimientos, habilidades, etc.

Mediante el análisis del puesto se hace una separación y ordenamiento de todos los elementos que integran un puesto, como son las tareas que debe abarcar, los requisitos que debe llenar la persona que desempeña la actividad y finalmente, la autoridad del puesto, como su responsabilidad.

Es conveniente que los deberes y responsabilidades del puesto se establezcan en forma escrita, ya que una descripción, ayuda a interpretar toda actividad y evita malos entendimientos.

\* Agustín Peyes Ponce, Análisis de Puestos. Ed: Limusa.

\* Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos. Ed: Trillas. 525p.

El artículo 25, fracción IV, de la Ley Federal del Trabajo, establece que deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

Aplicaciones prácticas del Análisis de puestos:

Reclutamiento de personal.

Selección de personal.

Programas de capacitación y desarrollo.

Calificación de méritos.

Estudios de evaluación de puestos.

Dentro de los manuales de organización.

Aclaraciones de contratación individual y colectiva.

Para fines contables y presupuestables.

Establecer sistemas de higiene y seguridad.

Sistemas de incentivos.

Determinación de fianza y seguros.

Planeación de Recursos Humanos.

Sistema de supervisión y control.

Elaboración de auditorías administrativas.

Para una mejor administración de Recursos Humanos.

#### ACTIVIDADES PARA EL ANALISIS DEL PUESTO

Fijar objetivos: se tomará en cuenta la amplitud, enfoque, cobertura y la utilidad.

Se establecera un programa de acción, en donde existiran: programas, políticas y procedimientos.

Se fija el presupuesto.

Se consigue apoyo y autorización de la Dirección.

Se hinicia el trabajo.

Al analizar correctamente los puestos, se les harán preguntas a quienes lo desempeñen, así como también a otros integrantes de la organización cuyos puestos se encuentren interrelacionados con los puestos analizados, además se consultarán a los supervisores, se estudiarán y se revizaran los registros.

**-DESCRIPCION DE PUESTOS-**  
.....

La descripción de los puestos, es la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizar en un puesto.

**Descripción genérica.-** es una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para explicar sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo. Además debe considerarse el propósito general o razón por la cual existe el puesto dentro de la organización.

**Descripción analítica.-** es la descripción detallada de las funciones que se deban realizar en el puesto, su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

**Puesto.-** conjunto de operaciones, cualidades, responsabili-

lidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

**Categoría.**- jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

**Requerimientos.**-\*relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores de mayor importancia en cada función.

#### DATOS DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS

a).- Encabezado:

- 1- Título del puesto.- número y clave que se asigna al puesto.
- 2- Ubicación.- departamento, sección, etc.
- 3- Especificación de las máquinas empleadas por el trabajador.
- 4- Jerarquía y contactos.- puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyen el inmediato superior o inferior dentro de una línea de labores.
- 5- Puestos que presentan la mayor afinidad de trabajo y cualidades para fines de substituciones temporales

\* Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos. ed. trillas, 525 p.

6- Número de trabajadores que desempeñen el puesto.

7- Nombre y firma del candidato.

b).- La descripción genérica.

c).- La descripción específica.

Por medio de la información obtenida por medio del análisis del puesto y descripción del mismo, la organización tendrá puntos de apoyo para realizar las siguientes actividades:

- 1.- Reclutamiento de personal.
- 2.- Selección objetiva de personal.
- 3.- Programa de capacitación y desarrollo.
- 4.- Calificación de méritos.
- 5.- Evaluación de puestos.
- 6.- Transferencias y promociones.
- 7.- Administración de sueldos y salarios.
- 8.- Mejoramiento de las condiciones de trabajo, sistemas de higiene y seguridad.

La descripción del puesto determina técnicamente lo que el trabajador debe hacer y las características con que debe contar para desempeñarlo con eficiencia.

Finalmente, en la descripción de puestos se describirá en una forma breve y precisa, delineando los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto de acuerdo a las habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

-VALUACION DEL PUESTO-  
.....

\* Es una técnica para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, se valorará en una forma objetiva los factores que integran el puesto, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

El objetivo de la valuación del puesto, es determinar la importancia y la utilidad relativa de los distintos puestos que se originan en una empresa, para establecer pagos diferenciales justos, en función de la jerarquización así obtenida y con ello corregir las posibilidades, deficiencias y evitar injusticias con los salarios; no siempre determina cuanto debe pagarse a un trabajador, sino que indica que sí lo que se paga y guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

En una administración empírica, al crearse un nuevo puesto, ni la empresa ni los trabajadores tienen elementos objetivos y seguros para fijar su posición y su salario.

Su remuneración se establece sin base técnica, se lleva a cabo por apreciaciones subjetivas.

La valuación de puestos permite en cambio, establecer desde un principio y en forma segura la colocación y salario que deben aplicarse al nuevo puesto.

La valuación del puesto nos revela la importancia relativa que guardan los puestos entre sí; se clasifica la valuación del puesto en cuatro métodos fundamentales que son:

- 1.- Método de alineamiento o de valuación por series.
- 2.- Método de gradación previa o de clasificación.
- 3.- Método de comparación de factores.
- 4.- Método de valuación por puntos.

### METODO DE ALINEAMIENTO

Los puestos se ordenan directamente de acuerdo a sus diferentes características, niveles de funciones, posibilidades y requisitos.

Se basa en una estimación subjetiva de sentido común, respecto a la importancia que suele concederse a cada puesto.

Su aplicación es poca costosa, su empleo es fácil, pero solo puede funcionar en organizaciones de muy escaso número de trabajadores.

Se logra un ordenamiento superficial, es más difícil de usar cuando crece el número de personal.

El método de alineamiento toma al puesto en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que lo integran, representa un promedio de apreciaciones subjetivas y considera iguales distancias entre cada puesto, ocasionando que los salarios reflejen esa situación, en desacuerdo con las diferencias que en realidad deban existir.

### METODO DE GRADOS

El método de grados consiste en la clasificación de los puestos existentes dentro de la organización formando grupos semejantes, se forma una escala de grados definidos en base a la similitud de funciones de cada puesto y características de las labores que desarrollan en la empresa.

Su aplicación es fácil, no es muy complicado, los resultados son satisfactorios, su uso es simple ya que se fija mediante la apreciación de los principales grupos que se forman con las labores de la empresa.

Con la aplicación de este método se puede hacer una cla-

sificación incorrecta debido a los puestos similares, ya que es difícil la redacción de las descripciones de las clases o grados.

En el método de grados se formula una definición de cada grado y se les asigna comunmente una numeración ordinal, comparando los datos que definen las especificaciones de los puestos con cada uno de los grados, para determinar en cual de estos debe quedar catalogado el puesto.

Su manejo es sencillo y rápido, poco costoso, no jerarquiza los puestos clasificados en el mismo grado y no distingue los elementos y factores que lo integran.

#### METODO DE COMPARACION DE FACTORES

En este método se analizan los puestos de la organización tomando en cuenta diferentes factores que intervienen y que actúan en el desarrollo de la actividad, como factores determinantes podemos citar:

la responsabilidad, medio ambiente, conocimientos mentales, habilidad física y habilidad no física.

Una vez establecidos los puestos, se les asigna un valor monetario que va en base a los distintos factores.

Se eligen puestos que representan cada nivel y se ordenan de acuerdo a cada factor, se comparan entre sí, se determina su importancia y valor monetario, resultando un determinado valor que especificara el salario.

Este método no es muy complicado, su empleo es fácil, clasifica a los puestos de acuerdo a sus factores y elementos que intervienen en éste,, se aplica una escala monetaria, limita la apreciación subjetiva de los puestos pero puede variar por desajustes salariales.



## METODO POR VALUACION DE PUNTOS

Este método es el más común y más técnico en el medio administrativo.

En este método se analizan los factores más comunes en los puestos de acuerdo a los diferentes grados y diferentes requerimientos, permite cambios accidentales que lo adapten a la empresa cualesquiera que sea.

Se clasifican los factores y se da un valor determinado a todos los grados de los factores, por medio de un ordenamiento de los puestos, asignándole un número específico a cada uno de los factores que lo forman. Se describen los elementos más importantes del puesto y se les va ponderando de acuerdo a una escala establecida. ( basandose en los factores y grados ).

La suma de todos los valores obtenidos nos dará un valor en puntos, el cual localizaremos en una tabla o escala gráfica y así poder determinar los límites del salario a pagar en un puesto.

Se deberá contar con el personal adecuado para la elaboración y práctica de este método, ya que es necesario tener conocimientos hábiles para la formulación de los factores y grados.

Finalmente concluiremos diciendo que, la valuación del puesto nos establece en forma segura, la colocación y salario que debe señalarse a cada puesto.

## -CALIFICACION DE MERITOS-

.....

La calificación de méritos es una técnica que comprende y consiste en calificar por separado cada una de las características de las

personas en el puesto, dentro de la empresa, juzgando las cualidades y habilidades que influyen en la ejecución del trabajo.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una sola persona, ocupándose de las cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo; así mismo nulificando la acción conjunta en la aplicación de la técnica.

Nos permite premiar los méritos del trabajador, y nos dice la manera en que están funcionando las personas en cada uno de los puestos, ayudando a la empresa a decidir en los ascensos, aumentos de salarios y nos informa también sobre el aprovechamiento de personal.

La calificación la deberá establecer el jefe inmediato superior ya que es la persona que conoce más al trabajador, por estar en continuo contacto con éste.

De acuerdo a los resultados de la calificación de méritos se tomarán decisiones sobre la aplicación de los planes de asignaciones de nuevos puestos, considerando los méritos individuales.

Se promoverá al trabajador para que ocupe un puesto mejor dentro de la empresa y obtenga un desarrollo adecuado a sus inquietudes y conocimientos.

La calificación de méritos será fundamental en la implantación de incentivos y otorgamientos de bonificaciones, como estímulo para el mejoramiento e incremento del trabajo.

Los incentivos deberán calcularse técnicamente para poder estimular al trabajador de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la calificación de méritos.

Los méritos que analiza dicha calificación se pueden englobar únicamente en la realización del trabajo y calidad en el desempeño de un puesto, tomando como base el criterio, iniciativa, previsión, cantidad y

calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Se deberá considerar para determinar la técnica de calificación de méritos el fin que se persigue, niveles en que se encuentren los trabajadores calificados y, el análisis y evaluación de los puestos no calificados.

Los sistemas de calificación de méritos se reducen a tres grupos:

El de comparación.- señala para cada característica el trabajador óptimo y el mínimo, así mismo entre ellos la gradación de los demás.

El de escalas.- consisten en controles conteniendo características y grados, estando definidos con el fin de colocar a cada trabajador en el grado correspondiente.

El de listas checables.- buscan evitar que las amistades o enemistades del calificador puedan influir en la calificación.

Cabe mencionar que la calificación de méritos como se dijo anteriormente, no suele ser recomendable para pagos directos, sino más bien para fijar la gratificación que habrá de darse al finalizar un período, y sobre todo, para aspectos de promociones, ascensos, etc.

**IV - RELACIONES LABORALES**

Desde el momento en que se contrata a una persona, se inician una serie de relaciones entre él y la organización, dando origen a las relaciones laborales, las cuales deberán estar delineadas bajo planes operativos, políticas y un control administrativo adecuado, para evitar hasta donde sea posible las fricciones internas que pueden sucitarse, y de esta forma mantener un ambiente agradable y adecuado en el trabajo.

Las relaciones laborales implican una serie de funciones y actividades que se exigen a los trabajadores en el riguroso cumplimiento de su trabajo, y las que implican la búsqueda de un acercamiento o motivación del trabajador.

El departamento de recursos humanos es el encargado directamente de lograr mediante la implantación de políticas adecuadas, la colaboración y coordinación entre los objetivos de la empresa y la de sus trabajadores.

Atender las quejas y sugerencias son actividades que se desarrollan dentro de las relaciones laborales, así como también, estimular al personal, para lograr la coordinación entre los diversos grupos que componen la empresa.

Otra de las funciones primordiales, es buscar un trato justo para el trabajador, promover la cordialidad y coordinación del personal, vigilar que las condiciones de trabajo sean las adecuadas y obtener datos que ayuden a la empresa para conocer las actitudes y sentimientos del personal.

Entre los aspectos fundamentales que comprenden las relaciones laborales tenemos la:

Contratación de trabajo.

Tramitación de quejas.

Aplicación del reglamento interior de trabajo.

Ajuste permanente de la contratación individual.

-MOTIVACION-  
.....

Es de suma importancia conocer los mecanismos que puedan motivar al personal ya que la actuación del trabajador es fundamental en el desarrollo de la empresa.

Uno de los problemas de las organizaciones modernas es el que se refiere a la voluntad del trabajador para hacer algo más de lo necesario.

Una de las soluciones más apropiadas son las técnicas de motivación, que se basan en crear nuevas necesidades o ampliar las ya existentes, para que el trabajador vaya en busca del satisfactor de las mismas, procurando en esta forma realizar un mayor esfuerzo y dar los pasos necesarios para progresar.

La técnica de motivación es conveniente aplicarla desde el momento en que se acepta a la persona como un trabajador más para la organización, ya que será beneficioso tanto para la persona como para la empresa en un aspecto productivo.

El aspecto psicológico es un factor fundamental que interviene en la aplicación de la motivación puesto que, para influir en las personas es necesario conocer al individuo en su forma de pensamiento.

Al estar motivada una persona, esta trabajará influida por aspectos beneficiosos que ayudaran a que el trabajador se sienta agusto en la empresa y realizando su actividad produzca más que lo establecido.

Para atender que factores motivan a los empleados, se debe de conocer al trabajador en sus necesidades, sus deseos, sus metas, así como la actitud y acción hacia la empresa.

La motivación en los individuos, depende de algunos factores que influyen en la conducta del trabajador, por ejemplo: el buen tra-

to, retribución justa, horarios cómodos de trabajo, posibilidad de promoción, etc., dichos factores ayudan a que una persona sea más productiva y se sienta agusto en el trabajo.

En la teoría de Maslow sobre la motivación humana, sostiene que las necesidades son el motor del hombre, y que las necesidades humanas tienen una jerarquía de importancia, la cual es:

- 1).- Destacó que la primera causa o motivo por lo que un hombre actúa, es por aspectos fisiológicos, a los que llamo necesidades básicas, por ser éstas las que lo lleven a conservar la vida, como por ejemplo: comer, dormir, etc.
- 2).- Dijo que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, el hombre requiere de la necesidad de seguridad, para cubrir contingencias y enfrentarse al futuro.
- 3).- En tercer lugar, el hombre requiere relaciones sociales, denominandolas como necesidades sociales o de estima.
- 4).- En cuarto lugar se encuentra el amor propio, es decir, aceptarse así mismo o necesidad de autoestima.
- 5).- En último lugar, el hombre requiere trascender en su vida, o sea, la necesidad de autorrealización.

Cuando una de éstas necesidades no se encuentra satisfecha, el individuo lo reflejará en su conducta, la cual puede llegar a convertirse en apática o rechazadora de responsabilidades.

La motivación variará según las experiencias o actitudes de los dirigentes y la participación del trabajador, así como el ambiente de trabajo en que se desarrolle.

Los factores que pueden influir en la motivación son:

Las condiciones de trabajo, en un ambiente adecuado se desarrollará mejor este.

Comunicación, la comunicación ayudará al entendimiento entre el personal y se evitara fricciones.

Seguridad, el trabajador deberá tener garantizada su seguridad dentro de la empresa en todos los aspectos.

Promoción, la gente estará motivada y trabajará mucho mejor, sabiendo que existe un programa de promoción.

Respeto, es muy importante conservar las líneas de respeto dentro y fuera de la organización.

Retribución adecuada, las personas trabajarán adecuadamente si lo que se les paga es lo justo.

Horarios de trabajo, éstos deberán de ser flexibles, dando oportunidad al trabajador un tiempo libre para que conviva y pueda desarrollarse en otros aspectos.

Una mala motivación ocasiona , gran rotación de personal, ausentismo, y en general todos aquellos aspectos que interfieren en la productividad como: falta de interés en el trabajo, rotación de personal, quejas continuas, paros de trabajo, ausentismo, impuntualidad.

Para poder detectar la situación dentro de la organización se puede efectuar una investigación por medio de entrevistas, para que las personas puedan decir lo que les disgusta, lo que les motiva y lo que desean.

Otra técnica de investigación son los cuestionarios, estos deberán estar elaborados de acuerdo al fin que se persigue y delinear las preguntas con palabras de entendimiento fácil.

El resultado que se obtenga nos servirá para tomar las medidas necesarias para la implantación de las técnicas de motivación ya que la motivación es un principio fundamental de las relaciones laborales.



-COMUNICACION-  
.....

\* La comunicación es la transmisión y manifestación de ideas, sentimientos y habilidades a otra persona, por medio de las palabras, instrumentos y recursos; de ahí que el hombre siempre esté comunicando o recibiendo información del medio ambiente, siendo un factor muy importante en las relaciones humanas.

Cuando un buen sistema de comunicación se logra establecer en una organización, automáticamente el clima de las relaciones mejora.

La comunicación permite la transmisión de la información y con ello la coordinación del sistema, precisando y clarificando las órdenes, también facilita la explicación de tareas de personal y la forma de manifestar sus ideas.

La comunicación es el flujo de información llevada a cabo en la empresa, ya sea dentro de la empresa o hacia el exterior.

PROCESO DE COMUNICACION

**Emisor:** es el sujeto que envía el mensaje.

**Receptor:** es el sujeto al que le llega la comunicación o el mensaje.

**Contenido:** es la idea o ideas que se quieren transmitir.

**Canal de transmisión:** es el medio a través del cual pasa la comunicación del emisor al receptor.

**Modificaciones del comportamiento:** es el cambio que se detecta en el receptor, una vez que recibe el mensaje.

La comunicación que se lleva a cabo dentro de una organización es por medio de órdenes o instrucciones, por medio de informes, ideas, sugerencias o quejas y entre grupos a un mismo nivel y comunicaciones de la organización hacia el exterior.

Existen dos formas de comunicación y que son las más usuales, la comunicación escrita y la comunicación oral, la escrita es aquella que se lleva a cabo por medio de carteles, manuales, escritos, sugerencias, cuestionarios etc., la oral es la que se lleva a cabo por medio órdenes, instrucciones, conferencias etc.

Durante el proceso de comunicación, el mensaje deberá ser comprensible, preciso, oportuno, sin barreras y con un lenguaje apropiado.

#### DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACION

**Comunicación formal.**- el principal propósito de la comunicación formal es el informar o comunicar una idea, lo más oportuno y eficiente que sea posible a través de los medios establecidos formalmente. El propósito de esta comunicación es: la eficiencia, oportunidad, claridad y ayuda para la toma de decisiones, aumentado así, la eficiencia dentro la organización y manteniendo un ambiente adecuado dentro de las relaciones laborales.

**Comunicación informal.**- la comunicación informal se caracteriza por no tener definido el o

los de comunicación, se establecen de acuerdo a las circunstancias de la idea a informar.

Mientras más deficiente sea la comunicación formal, la comunicación informal se practicará en un grado mayor.

**Comunicación vertical.**- este tipo de comunicación se practica entre el jefe y el subordinado o viceversa, (entre distintos niveles jerárquicos), o sea que, puede ser descendente o ascendente.

**Comunicación horizontal.**- este tipo de comunicación se lleva a cabo a un mismo nivel dentro de una organización, puede ser entre directores, jefes, obreros, tec. .

**Comunicación externa.**- la comunicación externa es la que se practica entre la organización y el medio ambiente, por ejemplo: con los proveedores, clientes, otras organizaciones, etc.

**Comunicación oblicua.**- es la que en un momento dado por algunas circunstancias se lleva a cabo entre algún jefe y trabajadores que no esten bajo su supervisión.

En los diferentes tipos de comunicación, existen obstáculos que deforman la idea a comunicar, estos obstáculos son principalmente: psicológicos, fisiológicos y de medio ambiente.

Los obstáculos de tipo psicológico son aquellos que, obstaculizan la comunicación en el momento de recibir el mensaje, (interpretación de la idea) .

Los obstáculos fisiológicos son aquellos que, debido a la fisiología del individuo, este se ve imposibilitado para transmitir un mensaje o para ser el receptor de este.

Los obstáculos del medio ambiente consisten en la interferencia de la comunicación por presentarse algún elemento que perjudique a ésta ya sea obstaculizando totalmente la comunicación o alterándola.

Otros obstáculos que se puedan presentar en la comunicación son los que afectan al transmisor, al receptor o utilizar un canal inadecuado.

La información que imperta más al trabajador y es necesario realizarla dentro de la organización por medio de operaciones específicas son:

Contratos colectivos, sistemas de retribución, políticas de personal, servicios existentes, sistemas de promoción, reglamento interior de trabajo, organización de la empresa y nombre de los principales dirigentes.

#### -SUPERVISION-

.....

La supervisión es el proceso, guía o dirección que se aplica a individuos que llevan a cabo tareas específicas que previamente se les haya indicado.

Para aplicar debidamente la técnica de la supervisión es necesario que exista una persona que coordine, evalúe e indique una actividad para realizar ésta satisfactoriamente. ( Ver que se realicen las cosas o actividades como se indicaron ).

El proceso de supervisión tiene lugar desde el momento en que una persona realiza una instrucción, aunque puede implicar otras funciones que dependen de las relaciones y necesidades de la organización.

El grado de supervisión hacia una persona o grupo de trabajadores estará delimitada de acuerdo a las características de éstas, y - cargas de trabajo que existan en la organización.

Si existe un programa adecuado de supervisión, ésta se aplicará en un grado menor, dependiendo de la evaluación del trabajo de los subordinados y características del supervisor.

#### LA FUNCION DE UN SUPERVISOR

El supervisor tendrá la facultad de indicar u ordenar - la realización de una actividad, así como la suspensión, inicio y evaluación de la misma.

Es recomendable tanto para el trabajador como para su jefe y para la organización, que los subordinados reciban órdenes de un sólo jefe, nulificando la duplicidad de autoridad y de responsabilidad, esto también beneficia a que el trabajador precise toda su capacidad de desarrollo hacia una actividad específica.

Al indicar que se realice una actividad de trabajo, el - subordinado estará obligado a realizarla y en su defecto, el supervisor tendrá la facultad y autoridad de imponer una sanción, aunque es recomendable

que no se castigue al trabajador o se le sancione, sino que se intente fomentar una actitud cooperadora, para la cual pueden usarse diferentes medios de comunicación.

El supervisor tendrá la obligación de conocer en que grado se están cumpliendo las órdenes y como se están desarrollando las actividades, para esto, el supervisor evaluará el trabajo realizado por los subordinados, controlará la ejecución y vigilará continuamente el desempeño conociendo así, al grupo de personas y totalidad de la organización.

Así mismo se podrá aplicar un control que sea necesario para la corrección y prevención de los errores, encontrando las causas y señalando que medidas son apropiadas para evitar que se repitan los mismos errores.

Las características de un supervisor será determinante para mantener las buenas relaciones dentro de la organización, ya que si — lleva a la práctica un tipo de dirección que no sea la adecuada, las personas realizarían su actividad sin alguna motivación.

El supervisor mantendrá la disciplina y estará obligado a conocer a los subordinados, influyendo en ellos hacia la contribución de actividades, poniendo lo mejor de su parte en la realización de sus actividades.

#### DIFERENTES TIPOS DE SUPERVISORES

Supervisor demócrata.— este tipo de supervisor se caracteriza por atender a las personas en sus necesidades, ideas y problemas, se preocupa más por la gente, comparte la responsabilidad y afronta la propia, motiva al trabajador en su desarrollo y lo guía hacia un mejor nivel de vida.

Las personas se identifican con el supervisor y lo contem-

plan como un amigo, la gente se siente apoyada y se eleva su moral, trabaja en un ambiente de entusiasmo y de superación.

**Supervisor autócrata.**- este tipo de supervisor se caracteriza por tener una ideología consistente en, hacer que la gente trabaje a como de lugar. Para lograr sus propósitos dentro del trabajo, usa medios inadecuados como por ejemplo: amenaza de despido, castigos, amenazas de acusación, etc.

Este supervisor obstaculiza el desarrollo del personal, - no permite aportaciones, no pone a la práctica las técnicas de motivación, - por lo tanto se llega a la conclusión de que el personal se mostrará resentido, hará lo posible por evadir las cargas de trabajo y responsabilidades.

**Supervisor indiferente.**- esta clase de supervisor se caracteriza por evadir las responsabilidades, no toma parte activa en el logro de los objetivos de la organización, se limita su responsabilidad a transmitir órdenes.

Las personas que estan bajo este tipo de supervisión, - realizan sus actividades con una uniformidad fastidiosa, sin que les interese su desarrollo.

**Supervisor paternalista.**- este tipo de supervisión consiste en tratar a los subordinados como si se tratará de sus familiares.

Tratará de ser amistoso y amigable con todas las personas, y así, conseguir que los subordinados realicen sus actividades.

Los subordinados se sentirán conformes y agusto con este tipo de supervisión pero, llegará el momento en que se den cuenta de la ideología del supervisor y lo tratarán de escluir, ya que no logrará que las personas se desarrollen dentro de la organización.

**-RELACIONES SINDICALES-**  
.....

Las relaciones sindicales son aquellas que se llevan a cabo entre los trabajadores o empleados y el patrón.

El sindicato es una asociación de trabajadores o patrones, formada para la defensa de intereses comunes a todos sus asociados.

Pero en una idea más generalizada, el vocablo sindicato se emplea para designar especialmente a las asociaciones obreras organizadas en defensa de sus intereses económicos y mejora en sus condiciones de trabajo.

Los sindicatos han llegado a formar dentro de la sociedad entidades poderosas, agrupando un gran número de participantes, los cuales contribuyen con cuotas sindicales.

Los sindicatos obtienen ingresos, como ya se dijo anteriormente por cuotas sindicales que aportan los trabajadores, y también por ayudas directas de los patrones.

La principal función de un sindicato es el negociar el contrato colectivo de trabajo, que juega un papel muy importante dentro de las organizaciones y de la sociedad, ayuda a resolver problemas empresariales, regula las relaciones de trabajo y negocia las condiciones del mismo.

**Aspectos del contrato colectivo de trabajo:**

- Prefacio.
- Partes contratantes.
- Derechos del sindicato.
- Representación sindical.
- Obligaciones y derechos de la organización.
- Procedimiento de quejas.



- Actividad sindical dentro de la compañía.
- Derecho de huelga y paros.
- Salarios.
- Horarios.
- Prestaciones.
- Disposiciones.
- Revisión del contrato colectivo.

Entre la empresa y el sindicato se llevan a cabo diversas relaciones y una cooperación definida, la cooperación se determina de acuerdo a diversas condiciones:

Cooperación informativa, se realiza cuando el sindicato y la empresa cooperan con un sólo fin, el de obtener y transmitirse información.

Cooperación de consejo, en este caso el sindicato y la organización se consultan para tratar diversos aspectos y puntos en cuestión, estableciendo así una mejor comunicación.

Cooperación constructiva, empresa y sindicato hacen sugerencias para lograr mejorar en aspectos importantes tanto para una parte como para la otra.

Determinación conjunta, las decisiones tomadas cuando hay este tipo de cooperación tienen la intervención tanto del sindicato, como del patrón. ( Ernest Dale ).

Actualmente en algunas empresas la cooperación la cooperación existente es muy reducida, es por ello que los planes de cooperación entre la empresa y el sindicato, cuentan con una poca probabilidad de llevarse a cabo satisfactoriamente.

Es deber del encargado de área de Recursos Humanos, pro -

curar una buena relación y colaboración entre ambas partes, ya que lograr - lo es un síntoma de desarrollo, de buenas relaciones y de un ambiente óptimo de trabajo.

Como ya se dijo anteriormente, el sindicato es una asociación formada para la defensa de intereses comunes de los trabajadores o de los patrones, la acción conjunta de los sindicatos obreros, a favor de sus asociados, constituye el sindicalismo, lo que en la práctica trasciende al área entre las relaciones de obreros y patrones, extendiéndose a esferas sociales y políticas.

## CONCLUSIONES

La Administración de Recursos Humanos, es una técnica administrativa que se origina en el trabajo mismo.

Desde la aparición del hombre sobre la tierra, el trabajo ha sido la naturaleza del hombre como un factor determinante en las distintas épocas y sociedades, así como también estilos diferentes de dirección.

La Administración de Recursos Humanos, tiene como origen la revolución industrial, ya que después de ésta época surgen las relaciones obrero-patronales.

Se han desarrollado varias técnicas al respecto, las cuales al desarrollarse y aplicarlas adecuadamente en una organización, como una herramienta de eficiencia, se lograrán resultados óptimos y una producción mayor.

Esto nos lleva a concluir, que las herramientas administrativas y avances de la técnica de Recursos Humanos, deben de ser estudiadas ampliamente a fin de poder utilizarlas y aplicarlas debidamente, tanto en una sociedad como en cualquier empresa para que su desarrollo sea eficiente y adecuado a las necesidades requeridas.

En las organizaciones, se están creando diversos departamentos con funciones específicas que a la vez van desempeñando actividades necesarias de toda empresa, de acuerdo al desarrollo del país.

El rápido desarrollo de las empresas, trajo como consecuencia la reestructuración de las organizaciones, siendo un factor determinante el departamento de Recursos Humanos; en el caso de organizaciones que no cuentan con dicho departamento, se hace una necesidad primordial su implantación.

La Administración se encuentra en un continuo cambio, que puede ser apreciado por las actividades que realizan los trabajadores, de acuerdo con los planes y objetivos que fija la organización así como también la estructura organizacional de la empresa y los cambios que se produzcan.

Toda organización requiere para el cumplimiento de sus objetivos, diferentes tipos de recursos, pero es evidente que el más trascendente de ellos y más importante, es el Recurso Humano.

Si se toma en consideración que la eficiencia del personal es determinante para el logro de los objetivos de una empresa, se reconocerá al mismo tiempo, la importancia que tiene para ésta el contar también con medios adecuados para el potencial humano, dada la complejidad de las funciones de la organización para llegar al objetivo.

Aquí se hace necesaria la intervención de una persona capacitada, que ponga en marcha programas eficientes, y que a su vez los controle y los mejore mediante una continua revisión y evaluación.

Esta visto que los objetivos de la empresa se anteponen a cualquier cosa y es necesario una correlación de interés entre la empresa y el personal.

Esta falta de correlación, causa el estancamiento de muchas personas, la deserción de otras y el aprovechamiento de algunas más, - que sólo perjudican a la empresa.

La Administración de Recursos Humanos en su aplicación, es la fuente de organizaciones futuras, como también su mala aplicación, - obataculiza el desarrollo normal de una empresa, sin olvidar que todo será de acuerdo a las posibilidades de ésta.

El departamento de personal, será el factor determinante en el desarrollo de la gente, elaborando planes de entrenamiento y actualización, así como también, políticas de personal basadas en las características y necesidades de la empresa.

Toda organización requiere para su buen funcionamiento, la aplicación de una técnica adecuada de Administración de Recursos Humanos, donde encontramos las siguientes actividades, siendo éstas las más importan-

tes:

**Reclutamiento.-** atraer personas por medio de diversas fuentes.

**Selección.-** al obtener los candidatos, se escogerán a los más idóneos. Una vez terminada la etapa de selección se hará la contratación.

**Inducción de personal.-** la Administración de Recursos Humanos ha desarrollado una serie de técnicas, que permiten integrar al nuevo trabajador al medio del trabajo.

**Promoción y transferencia.-** es una actividad fundamental en el desarrollo del personal.

**Administración de sueldos y salarios.-** su función es lograr que los trabajadores tengan una remuneración justa, de acuerdo a la importancia del puesto, habilidad y posibilidad de organización.

**Calificación de méritos.-** es una valuación que se le da al trabajador en función del desempeño del puesto, con un fin de estimularlo.

**Higiene y seguridad.-** permite conocer los factores que componen el ambiente del trabajo.

Una función de gran importancia dentro de la Administración de Recursos Humanos, es la del desarrollo y capacitación del personal, establece un clima de motivación y cumple con las necesidades de desarrollo de personal.

Se acentúa más ésta función a partir de 1978, con la formación del organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, llamado U.C.E.C.A.

A través de la capacitación, se dará al trabajador la oportunidad para desarrollar su capacidad, rendir más en el trabajo y ser más útil en la sociedad.

Dentro de los aspectos más importantes dentro de la Administración de Personal, se ha citado la motivación como punto básico para el desarrollo del trabajo. Ya se han mencionado los factores que influyen y los aspectos que son importantes para lograrla.

La Administración de Recursos Humanos debe de ocuparse de la planeación de dichos recursos, realizando estudios a fin de determinar programas de capacidad y desarrollo, así como también de técnicas apropiadas aplicables al personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Volviendo a la función de capacitación, es necesario mencionar que:

Muchos de los grandes problemas que enfrentan actualmente las empresas e instituciones, se debe a la falta de acción de adiestramiento de personal, adecuadamente organizada.

La solución a un problema de adiestramiento no puede limitarse a impartir un curso, demostrar una operación, pasar una película o entregar un folletín.

Hay necesidad de establecer una estrategia completa de adiestramiento, un sistema integral que garantice soluciones.

La detección de necesidades orienta la forma y contenido del adiestramiento.

Para el cumplimiento de las acciones de adiestramiento, se requiere de servicios de apoyo que permitan asegurar que todos los recursos necesarios como: instructores, materiales, etc., se alistén con oportu-

tunidad y al costo previsto en el programa.

El área de Recursos Humanos puede ser intermediaria en la solución de conflictos laborales. Su intervención en entrevistas, pláticas y conferencias aporta una cuota importante para el entendimiento de los objetivos.

Los problemas de relaciones humanas requieren especial atención, por que el factor humano es el común denominador de todos los sectores económicos, privados y públicos.

Se reconoce que la satisfacción de las necesidades y la resolución de los problemas humanos en las empresas, requiere de una buena y óptima Administración de Recursos Humanos.

En la actualidad la función de la Administración de Recursos Humanos la ejercen todos los que trabajan dentro de una empresa, aunque la función especializada la lleva a cabo el departamento de personal.

Existiendo dentro de una organización, las mejores máquinas, los mejores controles, los mejores programas y el dinero suficiente, no servirá de nada si el Recurso Humano no existe o no es el idóneo, por tal motivo se deduce que el factor más importante de cualquier organización, es el elemento humano.



Referencia bibliográfica

ARIAS GALICIA FERNANDO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

ED. TRILLAS. MEXICO. 1974. 475 PAG.

REYES PONCE AGUSTIN: ADMINISTRACION PERSONAL.

ED. LIMUSA. MEXICO. 235 PAG.

REYES PONCE AGUSTIN: SUELDOS Y SALARIOS.

ED. LIMUSA. MEXICO. 245 PAG.

CHRUDEN HERBERT J. Y SHERMAN, ARTHUR: ADMINISTRACION DE PERSONAL.

ED. C.E.C.S.A., S.A. MEXICO 1970. 832 PAG.

FIGORS PAUL Y MYERS, CHARLES A: ADMINISTRACION DE PERSONAL.

ED. C.E.C.S.A. , S.A. MEXICO 1972. 890 PAG.

LAUHAM E : VALUACION DE PUESTOS

ED. C.E.C.S.A., S.A. MEXICO 1970. 400 PAG.

FLORES DE GORTARI SERGIO: HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL.

ED. TRILLAS. MEXICO 1975. 349PAG.