

8
Leje.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



**LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA DE MENSAJERIA ANTE EL
TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

T E S I S
Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a n

**ROBERTO
SIMON**

**BOLAÑOS
CARDONA**

**SANCHEZ
GARCIA**

Asesor de Tesis: **L. A. E. Teresa Cruz Sánchez**

Cuautitlán Izcalli Edo. de Méx.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLÁN
P R E S E N T A :

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

~~"La importancia de la Administración de Recursos Humanos en una empresa de mensajería ante el Tratado de Libre Comercio",~~

que presenta al pasante: Roberto Bolaños Sánchez
con número de cuenta: 8401108-4 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Administración ; en colaboración con:
Simón Cardona García

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izc., Edo. de Méx., a 19 de Agosto de 197 4

PRESIDENTE	<u>L. A. Celis Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L. A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
SECRETARIO	<u>L. A. Alvaro González Mendoza</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L. A. Arturo Salinas Hernández</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L. A. Nestor Pillado García</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS A ROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos a TESIS TITULADA:

~~“La importancia de la Administración de Recursos Humanos en una empresa de mensajería ante el Tratado de Libre Comercio”.~~

que presenta el pasante: Simón Cardona García
con número de cuenta: 8439498-7 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración en colaboración con:
Roberto Bolaños Sánchez

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO A ROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izc. Illi, Edo. de Méx., a 19 de Agosto de 1974

PRESIDENTE L.A. Celis Rodríguez Chávez
VOCAL L.A. Teresa Cruz Sánchez
SECRETARIO L.A. Alvaro González Mendoza
PRIMER SUPLENTE L.A. Arturo Sslina Hernández
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Nestor Villado García

**A MIS PADRES PABLO Y ELOISA:
A MIS HERMANOS:**

**Porque con su cariño, consejos y apoyo, he logrado esta
profesión, con la cual recorreré nuevos caminos.**

ROBERTO

**A MIS PADRES CRESCENCIO Y MODESTA:
A MIS HERMANOS:**

**Porque gracias al apoyo que recibí de ellos, ha sido
posible que hoy, logre una de las metas importantes en
mi vida.**

A MI ESPOSA TAYDE:

**Por su apoyo y comprensión para la realización de este
trabajo.**

SIMON

A LA UNIVERSIDAD:

Por ser la cuna del saber de los profesionistas

A LA FES-C:

Facultad en la cual fuimos formados.

A NUESTROS PROFESORES:

Los que con sus conocimientos y experiencia nos llevaron por el camino del saber, especialmente a nuestra amiga y profesora Teresa Cruz Sánchez, por su especial ayuda en la elaboración del presente trabajo.

A NUESTROS AMIGOS:

Con los cuales hemos pasamos grandes momentos.

SIMON Y ROBERTO

INDICE

pag.

INTRODUCCION

I

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LOS RECURSOS Y HUMANOS.

1.1 Origen y conceptualización	1
1.2 Características	3
1.3 Inversión en el factor humano	5
1.4 Formación de grupos y la organización	9

CAPITULO 2

ADMINISTRACION GENERAL Y LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Aspectos históricos de la administración	21
2.2 Concepto de administración	25
2.3 El proceso administrativo	26
2.4 Origen y concepto de Administración de Recursos Humanos	33
2.5 Las funciones de la Administración de Recursos Humanos	37

CAPITULO 3

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO MEXICO-ESTADOS UNIDOS-CANADA

3.1 Antecedentes de acuerdos comerciales	44
3.2 El Tratado de Libre Comercio	50

CAPITULO 4
CASO PRACTICO

4.1 Antecedentes de la empresa de mensajería	80
4.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos en una empresa de mensajería	84

CONCLUSIONES	116
---------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	123
---------------------	------------

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo, establecer la importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de una organización, sobre todo ante la constante formación de bloques comerciales que se están dando entre lo diversos países que conforman la economía internacional.

El Tratado de Libre Comercio Estados Unidos-México-Canada, no se verá con enfoque económico, sino con enfoque administrativo, y hacemos referencia a él, por la importancia que tendrán que dar las empresas a éste para ser competitivas.

Para ésto establecemos la siguiente hipótesis con referencia a una empresa de servicios de mensajería:

"Si la administración de Recursos Humanos, no cumple con sus funciones principales, y únicamente se cubren éstas como requisito, los resultados obtenidos para todas y cada una de las áreas de la empresa, se transformarán en elevados costos por el bajo rendimiento de los recursos humanos, si por el contrario se invierte en estos recursos se obtendrá un beneficio tanto para la empresa como para el trabajador."

Para comprobar dicha hipótesis, realizaremos un estudio, en el área de Recursos Humanos de dicha empresa, y por tal motivo nos planteamos las siguientes

preguntas:

- 1.-¿Existe realmente una Administración de Recursos Humanos en la empresa?
- 2.-¿Qué valor se le da a esta área?
- 3.-¿Cómo se considera al recurso humano en la empresa?
- 4.-¿La empresa es competitiva en recursos humanos para poder enfrentar el Tratado de Libre Comercio?
- 5.-¿Cómo debe de funcionar en el futuro el área y enfrentarse al Tratado?
- 6.-¿Cómo debe enfrentar el Tratado el administrador de Recursos Humanos?

Con las respuestas a estas preguntas podemos tener una visión de lo que sucede dentro de la empresa, estas respuestas las tendremos al final de la investigación.

Para el desarrollo del presente trabajo, lo hemos dividido en tres capítulos de manera teórica y un cuarto con la investigación realizada, y así poder comprobar nuestra hipótesis, así como el dar respuesta a las preguntas formuladas. También

señalaremos las deficiencias que encontremos y algunas propuestas para mejorar el funcionamiento del área.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 Orígenes y conceptualización

1.2 Características

1.3 Inversión en el factor humano

1.4 Formación de grupos y la organización

- Concepto

- Características

- Tipos de grupos

- La organización y los grupos

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.1 ORIGEN Y CONCEPTUALIZACION

Los recursos humanos, han existido desde la aparición del hombre, el término recursos humanos ha sido utilizado para distinguir al hombre de los recursos materiales y técnicos dentro de una organización.

Los recursos humanos han sido el factor creativo desde siempre, primeramente en los tiempos antiguos crearon para subsistir, en la actualidad crean para mejorar su nivel de vida.

"La mano de obra representa todos los esfuerzos humanos dirigidos hacia la producción y distribución final de los artículos de comercio".¹

Con la llegada de la Revolución Industrial, y el desplazamiento de los talleres artesanales por la nueva forma de producción industrial, el ser humano se incorpora a un nuevo proceso junto con los recursos materiales y técnicos.

Con el estudio de la administración, aparecieron los estudios e investigación para la Administración de los Recursos Humanos, y en los resultados de dicho

¹ Organización para la producción E.S. Roccos ed. C.E.C.S.A.

desarrollo se ha considerado de primordial importancia a éstos; a pesar del grado tan avanzado con que se ha desarrollado la tecnología, esto puede resumirse en la siguiente frase "El elemento humano es tan vital hoy como en cualquier otra época de la historia, es lo que verdaderamente le da vida a cualquier empresa"²

Toda empresa u organización, cuenta para la obtención de sus objetivos con tres tipos de recursos: humanos, materiales y técnicos. Nosotros hablaremos y trataremos principalmente de los recursos humanos.

Los recursos humanos son las personas que participan dentro de una organización con la finalidad de lograr los objetivos tanto de la empresa como los propios.

Es muy común pensar en Recursos Humanos únicamente cuando se habla de una organización, no se debe olvidar que las personas siguen siendo recursos humanos aunque no pertenezcan a una de éstas. Este tipo de recursos son importantes para una organización, por el hecho de que factores tales como habilidad, experiencia, motivación, salud, etc., van a influir en el máximo aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos, los cuales sin la aplicación de la actividad humana, carecerían del máximo aprovechamiento.

²Organización para la producción E.S. Roscoe ed. C.E.C.S.A.

Los recursos humanos por tal motivo dentro de una organización buscan se canalise adecuadamente la máxima energía hacia las actividades productivas de la organización. Todas estas buscan obtener el máximo rendimiento de sus recursos; por lo que para optimizar la eficiencia, es necesario que todos los dirigentes tomen conciencia de la importancia que tienen los recursos humanos.

El concepto que obtuvimos nosotros de lo que son los recursos humanos es el siguiente:

"El Recurso Humano es el único que dentro o fuera de la organización es capaz de crear innovar y optimizar los recursos materiales, técnicos y financieros de que se dispone, con la finalidad de obtener satisfactores a las necesidades de la sociedad que los solicita".

1.2 CARACTERISTICAS

Desde siempre el ser humano actúa y se desenvuelve en la vida de acuerdo a sus necesidades, por lo que es difícil, establecer características específicas por la complejidad que representa cada persona y lo diferente que son a sus semejantes.

Entre las características que reconocen las organizaciones en los recursos humanos para lograr el mejor funcionamiento de estos dentro de la organización tenemos:

- La colaboración de estos recursos para con las organizaciones por voluntad, a diferencia de los otros recursos que son propiedad de la organización, el recurso humano puede dejar de pertenecer en cualquier momento por propia voluntad teniendo un acuerdo con la organización.
- Esta colaboración voluntaria no garantizará a las organizaciones que estos recursos desarrollen toda su capacidad en favor de éstas; de hecho los seres humanos brindan su máximo esfuerzo cuando los intereses personales se ven beneficiados por lo que la organización debe mantenerse en constante investigación de métodos para aplicar a las personas y mantenerlas motivadas para el desempeño de sus funciones.
- Los recursos humanos son un punto económico dentro de la organización por lo que representan; conocimientos, habilidades, etc., por lo que hay que mantener una inversión constante en ellos.
- Los recursos humanos pueden incrementar la productividad de una organización, esto puede suceder incrementando la plantilla de trabajadores con habilidades y conocimientos; y otra forma puede ser a través de proporcionar capacitación y adiestramiento al personal, con lo cual adquirirán mayores conocimientos y habilidades los que se ven reflejados en la productividad de la empresa.
- La organización debe estar consiente que los recursos humanos son una inversión, por lo que estos deben de cuidarse de tal forma que no abandonen a la organización en cualquier momento.
- Los recursos humanos son parte viva de la organización.

- El desarrollo particular de los recursos humanos tendrá reflejo en la propia organización.,

-Estas características de los recursos humanos han dado como consecuencia que se realicen estudios a fin de que las organizaciones obtengan el máximo rendimiento de manera que la calidad de los productos y/o servicios de la empresa sea competitiva con otras organizaciones.

1.3 INVERSION EN EL FACTOR HUMANO

El recurso humanos es para la organización una inversión, por el hecho de que al ingresar en ella estan adquiriendo conocimientos y habilidades, si este recurso humano abandona la organización, ésta pierde conocedores del medio ambiente de la organización misma, así como de diversas funciones en particular.

La inversión realizada por las empresas no se debe limitar a la retribución salarial por los servicios que prestan las personas; sino que además:

a) se debe realizar una inversión en la creación de un medio ambiente favorable hacia los trabajadores para el desempeño de sus funciones. Las investigaciones sobre el comportamiento humano han demostrado que las personas se desarrollan mejor en un ambiente favorable y su rendimiento por lo tanto también es mejor.

b) en la actualidad los recursos humanos que requieren las organizaciones deben de ser capacitados y con una mentalidad positiva hacia el trabajo, de manera que la inversión realizada sea productiva y lograr el mejoramiento de la organización.

c) se debe ofrecer también al trabajador seguridad económica, para que la colaboración de éstos con la empresa sea la requerida por las necesidades de esta. Desde el momento en que una persona se integra a una organización esta puede disponer de ella cuando lo requiera, en las funciones que sus habilidades y aptitudes se lo permitan.

d) se debe mantener una constante atención sobre estos recursos para evitar su desperdicio y con ello obtener el buen funcionamiento de la organización. Estos recursos revisten gran importancia para la organización por ser el factor creativo y transformador de los recursos materiales y técnicos.

e) el trabajador de una organización es un ente económico por obtener beneficios de la prestación de sus servicios, inclusive la contabilidad de costos lo clasifica como mano de obra, por ser una parte del proceso productivo de satisfactores. Aunque no se puede medir exactamente el rendimiento humano se le da cierto valor a lo que realiza.

f) lo que se invierte en los recursos humanos, se refleja en la situación de los estados financieros (por ejemplo la producción en proceso tiene rubros de mano de obra, por su intervención en la elaboración de productos) y se encuentra en las cuentas de producto terminado y producción en proceso.

g) con los recursos humanos sucede algo similar a lo que pasa con los activos fijos de las empresas, que al volverse obsoletos pierden capacidad de producir y son sustituidos por maquinaria moderna y de más capacidad, una persona que pierde capacidad es porque no se actualiza en su campo de trabajo, y terminará siendo sustituido por un recurso humano actualizado con más conocimientos que dará mejores rendimientos para la empresa. Esta sustitución se realiza con personal de la misma empresa o con personal externo a ella.

h) el costo empleado por una empresa para con sus recursos humanos es muy elevado, por lo que se debe mantener un especial interés para mantener consistencia en su personal. Se deben reducir al mínimo los índices de rotación, ya que esta representa un costo en dinero y tiempo que se tarda en prepararlos y el que se llevará en adaptar a los sustitutos. La rotación se presenta por motivos tales como: pérdida de facultades para el trabajo, insatisfacción personal (bajo sueldo, problemas con personal de la empresa), etc., estos constantes movimientos traen repercusiones económicas para la empresa, los que se reflejan desde la liquidación y el costo que ocasionará la contratación de un sustituto, desde la fase de reclutamiento hasta el proporcionar capacitación y adiestramiento. Por esto las organizaciones tienen que mantener atención a las necesidades de las personas y hacerlos sentir lo importante que son para ellas, buscando una participación más activa y positiva, con lo que los objetivos son más fáciles de lograr.

i) las empresas miden los resultados de sus recursos humanos en base a la cantidad de dinero que pagan y los resultados de las funciones para justificar la inversión hecha.

j) para que una empresa asegure la disponibilidad de los recursos humanos, debe de invertir en otro tipo de satisfactores como incentivos, etc. ésto logrará que la empresa tenga la disponibilidad de estos recursos para la obtención de los objetivos de la organización, los cuales deben de ir a la par con la obtención de los objetivos personales de sus trabajadores.

k) por el alto costo que representan los recursos humanos para la organización, se busca aprovechar al máximo su capacidad, también se ha realizado una erogación grande en investigación tecnológica, lo que ha permitido la sustitución de personas por máquinas, pero con una desventaja, que las máquinas carecen de la creatividad de los seres humanos.

l) las organizaciones deben preocuparse por sus recursos humanos ya que los cambios e innovaciones tecnológicas vuelven obsoletos los conocimientos y habilidades de estos recursos, por lo que se les debe de mantener en una actualización constante dentro del medio ambiente y su campo de trabajo a fin de no ser desechados por la organización; ya son dados de baja cuando no son rentables. Podemos decir que los recursos humanos llegan a su depreciación total cuando pierden toda capacidad para seguir integrando parte del proceso productivo.

En el éxito de una empresa se deben conjuntar el adecuado manejo de los recursos humanos, materiales y técnicos, la importancia en el adecuado manejo es enorme porque cada uno de estos recursos representa una cantidad de inversión de la empresa. Así como en los recursos materiales y técnicos se hace inversión para el mantenimiento, los humanos deben de recibir también este mantenimiento para que el comportamiento de los trabajadores para con la organización sea positivo. Para proporcionar este mantenimiento, es necesario determinar los síntomas que provocan las actitudes negativas de las personas, y así determinar las acciones correctivas.

A pesar de lo avanzado de la tecnología y el perfeccionamiento de la maquinaria para las organizaciones lo más importante es, y lo seguirá siendo el recurso humano por su flexibilidad en el desarrollo del trabajo, además de que maximizará a los otros recursos.

1.4 FORMACION DE GRUPOS

El origen de la formación de grupos humanos va más lejos de lo que es la organización.

El ser humano por su naturaleza no puede permanecer aislado, por lo que para satisfacer sus necesidades desde la antigüedad se relaciona con sus semejantes

para obtener alimentos, habitar, etc., con la evolución del ser humano la formación de grupos adquirió mucha importancia en su forma de vida para satisfacer sus necesidades que van desde la comunicación hasta la creación de satisfactores. Por esto el ser humano se ha convertido en un ser eminentemente social, ya que a lo largo de su vida forma una gran diversidad de grupos en la familia, en el trabajo, en la escuela etc.

El ser humano pertenece a grupos desde su nacimiento, en ese momento pasa a formar parte del grupo familiar, y a lo largo de su vida permanecerá integrado a una diversidad de grupos en los que desarrollara sus actividades humanas. Estos grupos tienen características que los distinguen de los demás lo que permite una clasificación.

CONCEPTO: "Grupos son la unión y/o vinculación temporal o permanente de individuos que se encuentran en relación y/o interacción unos con otros que consideran la existencia de cada individuo y participan de una conciencia común respecto de un elemento de importancia".³

Nosotros consideramos a los grupos como:

³Hacia una comunicación administrativa integral FLORES DE G. ed. Trillas

"Grupo es el conjunto de personas que se encuentran unidas para la obtención de un fin determinado, y que además tienen ciertas características que los hacen comunes entre sí y distintos a otros grupos".

Por esto aún cuando los individuos se encuentren juntos físicamente, no necesariamente forman un grupo, ya que sus características pueden ser distintas y no interactúan entre sí.

CARACTERISTICAS

La formación de grupos humanos se realiza porque los integrantes tienen intereses comunes y buscan juntos la obtención de sus objetivos y por tanto tienen ciertas características.

- 1.- El grupo es identificable ante los demás, los cuales le reconocen su existencia y lo distinguen.
- 2.- Los miembros del grupo se consideran como tales, es decir mantienen una unidad entre sí, para mantener al grupo como tal y se identifican como miembros del mismo. Tienen una acción participativa dentro de la acción del grupo ya que sin la participación de los individuos integrantes, la unidad y existencia del grupo se pone en peligro.
- 3.- Mantener la existencia del grupo. Los integrantes buscan mantener al grupo siempre que persistan los propósitos para los cuales se integró y exista entre sus integrantes una interdependencia recíproca para conseguir los objetivos del grupo.

- 4.- El grupo tiene la característica de expresarse ante los demás como una unidad.
- 5.- Dentro del grupo se encuentran bien definidos los fines para los cuales fue creado, y también son determinadas las formas de como cumplirlos.
- 6.- Dentro de cada grupo se encuentra un líder, el cual es necesario para la conducción del mismo. estos líderes pueden ser de tres tipos: autocrático, es el que impone objetivos, tareas y funciones a los miembros del grupo; el democrático, es el líder que toma en cuenta la opinión de los integrantes del grupo y orienta en la toma de decisiones; y dejar hacer dejar pasar, el líder asume un papel pasivo y en la decisiones participa poco.
- 7.- Los integrantes de un grupo pertenecen también a otros grupos. Un solo grupo no puede satisfacer todas las necesidades de los integrantes. Entre algunas de las causas por las que podemos formar parte de diversos grupos estan: abarcar un universo mas amplio, obtener beneficios emocionales y físicos, económicos, etc.
- 8.- Los grupos buscan relacionarse con otros grupos como son diferentes organizaciones (por ejemplo las relaciones que se dan entre las diversas empresas). Estas características nos ayudan a entender un poco más de lo que son los grupos humanos . La interacción es importante para la existencia de los mismos, ya que sin esta el grupo tiende a desintegrarse. La cohesión de grupos hace posible que sus integrantes permanezcan en él.

TIPOS DE GRUPOS.

Los grupos pueden clasificarse de diversas formas según su: edad, sexo, ocupación etc.

Así podemos encontrar una diversidad de grupos que de acuerdo a sus características, se les clasifica para tener una ubicación y entender las funciones que realiza.

1.- GRUPOS PRIMARIOS: En este tipo de grupos existe una interacción estrecha, las relaciones se dan directamente, existe un contacto personal con más intimidad. En estos grupos los lazos emocionales los mantienen muy ligados, la cordialidad entre sus miembros perdura. Suelen ser grupos pequeños y espontáneos en su conducta y tienen fines comunes. se mantienen unidos durante periodos de tiempo largo.

Entre los grupos primarios podemos encontrar una subclasificación de diversos grupos:

- a) Grupo interno: Grupo que representa valores comunes y tiene una fuerza debido al prestigio y por la influencia de sus miembros.
- b) Grupo externo: Comparte valores pero no se beneficia de ellos ni disfruta del poder de la influencia.

c) Grupo de asociación: Cuando los miembros aceptan pertenecer a dicho grupo, lo cual puede aceptarse de forma oficial o convencional.

d) Grupo de referencia: Grupo con el cual las personas se identifican.

2.- GRUPOS SECUNDARIOS: Este tipo de grupos tienen el carácter de más impersonales que el anterior, las relaciones en este tipo de grupos son más frías y como consecuencia menos formales. Este tipo de grupos son comunes en las relaciones de trabajo, en las cuales se deben respetar jerarquías establecidas por la estructura organizacional, en donde la comunicación es formal y el objetivo del grupo está bien definido, por lo que si el comportamiento de los integrantes se desvía interviene la organización para corregir las anomalías.

Dentro de estos grupos encontramos:

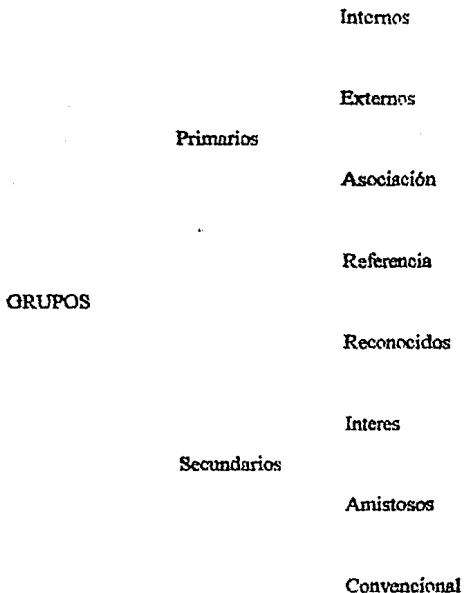
a) Grupos reconocidos: Son creados para un fin específico y están claramente definidos y estructurados.

b) Grupos amistosos: Son los que dentro de una estructura se forman con integrantes del mismo nivel.

c) Grupos de interés: Los integrantes comparten los mismos intereses.

d) Grupos convencionales: Pueden ser amistosos o de interés, son grupos no reconocidos.

A partir de la formación de estos tipos de grupos se pueden establecer los grupos informales dentro de una organización.



(Clasificación de Grupos)

LA ORGANIZACION Y LOS GRUPOS

Dentro de la organización se pueden distinguir básicamente dos tipos de grupos, los formales y los informales, los cuales revisten elevada importancia para la empresa, porque del desempeño de éstos dependerá el buen funcionamiento de la misma.

GRUPOS FORMALES

Este tipo de grupos están bien definidos, mantienen una estructura determinada a la que se le designan miembros. Los grupos formales son rígidos en su estructura, y únicamente cambian sus integrantes por necesidades que afectan el funcionamiento.

En los grupos formales la delegación de funciones es de los dirigentes a los subordinados y los reportes van de los subordinados a los supervisores.

La formalidad de los grupos es identificada en los organigramas de la organización en la que se encuentra establecida la jerarquía y las relaciones existentes entre las unidades que integran a esta.

GRUPOS INFORMALES

Por la naturaleza del trabajo, las personas se encuentran en contacto con sus compañeros y crean grupos informales.

En los experimentos realizados por Elton Mayo, el concluyo que grupo informal "Son las relaciones informales a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Estos grupos son pequeños, establecen sus costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales y pueden medir sus relaciones en base a su cohesión".⁴

Generalmente lo que provoca que se conjunten los grupos informales son intereses, cercanía física, trabajos similares, etc., las relaciones personales desarrollan este tipo de grupos.

La organización informal provoca que los grupos tengan mucha cohesión, por su identificación, y los integrantes hacen suyos tanto los éxitos como los fracasos.

Con la formación de grupos informales se reduce la formalidad y se ayuda a integrar la estructura de la organización. Esto se logra con la ayuda del líder, el cual nace con cualidades naturales y con capacidad para afrontar los problemas pero el grupo puede ser guiado por diversas personas de acuerdo a las circunstancias.

⁴Fundamentos de administración SUA ed. Interamericana

Estos grupos no se planean como los formales pero es seguro que existan y esten integrados en la estructura formal, de esta manera ambos grupos se complementan para su existencia.

Los grupos informales buscan cumplir con fines comunes entre los que podemos destacar los siguientes:

- Cumplir con las tareas que se les asignan cooperando entre ellos, la interacción es constante entre sus miembros.
- Buscan la innovación durante el desarrollo de sus funciones con el apoyo de los compañeros.
- El grupo también establece normas de conducta, que si sus miembros no cumplen pueden ser obligados a abandonarlo.
- Se refuerza la personalidad de los integrantes en relación con los demás miembros del grupo.
- El desempeño efectivo del trabajo esta ligado a un buen ambiente existente entre los grupos de trabajo.

Los grupos informales buscan la satisfacción de las necesidades humanas, además de que sirve de guía para la toma de decisiones que afectan a los integrantes.

La estructura formal al reconocer a los grupos informales, reconoce también que sin la flexibilidad de dejar que existan, se pueden crear problemas a la estructura,

ya que los integrantes de los grupos formales pueden dejar de cooperar con la organización para la consecución de los objetivos.

IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS

Los grupos para la organización tienen demasiada importancia, de hecho la organización misma es en si un grupo. Tanto los grupos formales como los informales, son considerados como trascendentes en la administración de los recursos humanos.

Los grupos formales son importantes porque determinan la estructura de la misma organización, y en caso de que los grupos informales no cumplan con los requerimientos de la empresa, se impondrá la estructura formal sobre los grupos informales.

De la existencia de una estructura formal sana, las relaciones informales entre los miembros de la organización serán también sanas y benéficas para lograr los objetivos establecidos por la organización.

De las buenas relaciones informales dentro de los grupos de trabajo dependerá en gran medida la productividad de la organización. Por esto la administración debe ayudar a que estos grupos tengan un buen funcionamiento, ya que esos grupos estarán en disposición de ayudar a conseguir los objetivos organizacionales.

De la buena relación existente entre la estructura formal y los grupos informales existentes en la organización, dependerá en gran medida el éxito o fracaso de una organización.

CAPITULO 2

ADMINISTRACION GENERAL Y LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Aspectos históricos de la administración

2.2 Concepto de administración

2.3 El proceso administrativo

2.4 Origen y concepto de Administración de Recursos Humanos

2.5 Las funciones de la Administración de Recursos Humanos

CAPITULO 2

ADMINISTRACION GENERAL Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

Desde la aparición del ser humano, éste tuvo que organizarse para cubrir sus necesidades, ya fuera en forma individual o en compañía de otros, comenzando así un proceso evolutivo que no ha cesado hasta nuestros días. Este proceso nos ha llevado por diferentes etapas en las que se ha basado la producción de satisfactores que requiere la sociedad.

Estas etapas las podemos resumir en las siguientes:

- **Domestico:** Producción de satisfactores en el hogar (básicamente en la familia, método de producción primitivo).
- **Artesanal:** Producción manual en la cual se aplica dotes de artista, planeación y destreza.
- **Trabajo de conjunto:** Es el trabajo en talleres bajo una dirección centralizada.
- **Fabril:** Trabajo en un lugar fijo para la producción.
- **Producción mecanizada:** Uso de máquinas para la elaboración del trabajo.

Estos procesos, fueron graduales, hasta llegar a la Revolución Industrial, en el siglo XVIII conocido como la era de la ilustración, en la que comenzaron los cambios industriales, políticos y sociales.

Con la utilización de las máquinas (máquinas de vapor), se busco satisfacer las necesidades de la creciente población, lo que se ha prolongado hasta nuestros días con la utilización de modernas y poderosas máquinas de producción en serie. Aunque las etapas de producción mencionadas anteriormente no han desaparecido del todo, lo mas común es ver enormes complejos industriales, con lo que la oferta de productos y servicios se ha incrementado.

La administración como tal nació en el siglo XIX pero desde siempre ha sido aplicada. Esta apareció como resultado del avance industrial y la tecnología, y han sido muchas las personas que han contribuido en la transformación de la misma.

Muchos consideran a Frederick W. Taylor como el padre de la administración científica por sus trabajos y experimentos así como por el establecimiento de sus principios.

Henri Fayol, puso un interes en aspectos mas generales de la administración, lo cual le ha dado el reconocimiento de todo aquel que estudia la materia. Lo mismo

que Taylor estableció una serie de principios administrativos de aplicación general que en la actualidad son y seguirán siendo válidos para cualquier organización.

Gantt, aportó sus gráficas para la indicación de los tiempos en los programas.

Los esposos Gilbreth con sus estudios de tiempos y movimientos aumentaron el rendimiento del trabajador.

La primera sociedad profesional dedicada exclusivamente a la administración se organizó en 1912 y se llamó Society To Promote The Science Of Management, luego se convirtió en Taylor Society.

Con los acontecimientos de la segunda guerra mundial, los avances tecnológicos dieron un impulso a la evolución administrativa.

Las relaciones humanas están íntimamente ligadas con los problemas de las organizaciones (realización de trabajos y operación de máquinas).

Los experimentos de Elton Mayo, fueron la pauta para tomar con mayor importancia al factor humano de las que hasta entonces tenía, ya que este es el motor del trabajo. A partir de aquí se ha desprendido una rama de la administración que se encarga de las personas en la organización, como lo es la Administración de Recursos Humanos, que debe buscar el equilibrio entre los

trabajadores y la organización para tener el control de los individuos y por tanto de la empresa.

Actualmente se practican nuevas maneras de administración las cuales son aplicadas en diversas organizaciones tales como la administración por objetivos, el desarrollo organizacional, etc.

Con todo esto es fácil darse cuenta que la ciencia o arte administrativo, (como se le quiera llamar) ha evolucionado tanto como cualquier otra disciplina, y busca aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta una organización.

LA ADMINISTRACION EN MEXICO

"La primera escuela de administración surge en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, inicia sus cursos de administración llamandolos de negocios en 1943.

El Instituto Tecnológico de Mexico establece su escuela en 1947.

En 1957 la Universidad Iberoamericana inicia la carrera de Licenciado en Administración .

En 1957 La Universidad Nacional Autónoma de Mexico Inicia la carrera denominandola Licenciado en Administración de Empresas".⁵

⁵Fundamentos de administración SIIA ed. Interamericana

2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Para poder hablar sobre lo que es la administración de los recursos humanos es necesario primeramente conceptualizar lo que es la administración general, y así tenemos que:

"Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y operar un organismo social".⁶

"La administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano".⁷

"Administración es el conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones logren sus fines, acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos establecidos".⁸

"Administración es la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr".⁹

Para nosotros la administración es una serie de técnicas desarrolladas de manera científica que se complementan con la habilidad del administrador (arte), para buscar el máximo aprovechamiento de los recursos (humanos, materiales y técnicos y financieros) con que cuenta una organización para lograr los objetivos

⁶Proceso administrativo Reyes Ponce

⁷Proceso administrativo F. Arenas

⁸Fundamentos de administración SUA ed. Interamericana

⁹Idem

previamente establecidos; esto mediante la aplicación del proceso administrativo, el cual debe adecuarse a las necesidades de la empresa.

Los diferentes los conceptos que dan los autores, consideran a la administración como una forma para llegar al logro de los objetivos. Recordemos que la administración por ser de carácter universal, se aplica en todos los campos del conocimiento y en toda actividad humana.

2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La manera en que es explicada la administración en las empresas, es a través del proceso administrativo; planear, ejecutar (organizar, integrar) y controlar. Todo proceso administrativo forma un continuo inseparable en el que cada parte o cada etapa tiene que estar unida con las demás, y que se complementan simultáneamente, por lo tanto seccionar el proceso administrativo es prácticamente irreal, sin embargo con la finalidad de entender y comprender este proceso e incluso para su mejor aplicación, es conveniente y lógico separar aquellos momentos o elementos que en una circunstancia dada pueden predominar, ya que de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas facilitando su comprensión.

Diversos autores clasifican al proceso administrativo en varias etapas. Terry lo divide en cuatro elementos: Planeación, Organización, Ejecución y Control. Koontz y O'Donnell en cinco elementos: Planeación, Organización, Integración, Dirección

y Control, y el último autor que mencionaremos; Agustín Reyes Ponce, propone el siguiente proceso administrativo:

Previsión que responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?.

Planeación, responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?.

Organización, responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?.

Integración, Responde a la pregunta ¿con que se va a hacer?.

Dirección, se refiere al problema, ver que se haga.

Control, investiga en concreto como se ha realizado.

Los tres primeros elementos comprenden lo que Urwick llama la fase mecánica y los tres restantes se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración.

ELEMENTOS DE LA FASE MECANICA

a) Previsión: consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuales seran las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende tres etapas:

- Objetivos; a esta etapa corresponde fijar los fines.

- Investigaciones; se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

- Cursos alternativos; trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

b) Planeación: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- Políticas; principios para orientar la acción.

- Procedimientos; secuencia de operaciones o métodos.

- Programas; fijación de tiempos requeridos.

Comprende también presupuestos que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos.

c) Organización: se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se pueden apreciar claramente tres etapas:

- Jerarquías; fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

- Funciones; La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- Obligaciones, las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

d) Integración: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la dinámica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. La integración comprende cosas y personas siendo, lógicamente, mas importante la de las personas.

La integración de las personas abarca tres etapas:

- Selección, técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- Introducción, la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se identifiquen y articulen lo mejor y más rapidamente que sea posible.
- Desarrollo, todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.

e) Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas lleve a la realización de los planes establecidos.

La dirección comprende tres etapas:

- Mando o autoridad; es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección, estudia como delegarla y como ejercerla.

- Comunicación; es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro director, todos los elementos que deben conocerse, y de éste hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

- Supervisión; La función última de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

f) Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, y corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control comprende tres etapas:

- Establecimiento de normas; porque sin ellas es imposible hacer comparación que es la base de todo control.

- Operación de los controles; esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

- Interpretación de los resultados; Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque hay una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo los que se tocan, parece ésta ser más clara entre:

Previsión y planeación: están más ligados con "lo que ha de hacerse".

Organización e integración: se refiere más al "cómo va a hacerse".

Dirección y control: se dirigen a "ver que se haga y como se hizo".

De esta manera podemos sintetizar el proceso administrativo enunciando las etapas, elementos y fases que lo forman:

PROCESO ADMINISTRATIVO

Fase	Elemento	Etapas
		Objetivos
	Previsión	Investigaciones
		Cursos alternativos
		Políticas
		Procedimientos
Mecánica	Planeación	Programas
		Pronósticos
		Presupuestos
		Funciones
	Organización	Jerarquías
		Obligaciones
		Selección
	Integración	Introducción
		Desarrollo
		Autoridad
Dinámica	Dirección	Comunicación
		Su establecimiento
	Control	Su operación
		Su interpretación

Cabe repetir que siendo un proceso único, generalmente se dan varias etapas en forma simultánea.

Como hemos visto, el proceso administrativo se lleva a cabo mediante varias fases. Dichas fases varían según cada autor; sin embargo, aún cuando varían en número, los objetivos que persiguen son los mismos.

2.4 ORIGEN Y CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ORIGEN: La administración de recursos humanos, ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes, sin embargo su reconocimiento formal se remonta medio siglo atrás.

Originalmente la fuerza de trabajo era solo un factor más de la producción, ya que se consideraba al trabajador como un artículo que podía comprarse con un salario muy bajo y que al arbitrio del patrón era utilizado o desechado, en tal situación todo el poder lo tenían los patrones, y el trabajador tenía que conformarse y someterse a las condiciones injustas que el patrón dispusiera. aprovechando la necesidad de este porque no existían leyes que los protegieran.

La Revolución Industrial, trajo muchos beneficios consigo ya que la producción a gran escala hizo posible que el propietario particular fuera poco a poco desapareciendo, dando lugar a los accionistas, los cuales a su vez delegaron su función administrativa en la participación dentro de la empresa a profesionistas. Otra de las situaciones benéficas de la revolución industrial, fue el hecho de dar mas atención al factor humano, debido al desarrollo de mejores técnicas de producción, hubo un lógico ahorro de mano de obra, pero también un incremento de gastos indirectos de fabricación, todo esto ocasionó que los dirigentes de las organizaciones utilizaran mas eficientemente, no solo la maquinaria y las instalaciones sino también la fuerza de trabajo para su mayor optimización y requirieron de un programa que permitiera a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que fueran más adecuados a sus habilidades personales y que representará un reto para el trabajador.

Taylor, se dio cuenta que la organización perdía considerablemente cuando se realizaba la selección de personal de manera empírica, sin seguir técnica alguna, y con el propósito de lograr una mayor economía y eficiencia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, esto es que hubiera gente especializada en selección de personal, dando origen a las llamadas oficinas de selección, además propuso un modelo de organización denominado funcional, basado en el principio

de la división del trabajo, en donde se busca agrupar actividades de la misma naturaleza, bajo la coordinación de un especialista.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva una idea de una área dedicada específicamente a la Administración de Recursos Humanos.

Las funciones de Administración de Recursos Humanos a principios de siglo, se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo, quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registro y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que llevara esta tarea y así surgió el primer especialista.

CONCEPTO: Dentro de las principales definiciones o conceptos que de Administración de Recursos Humanos se conocen, mencionaremos algunas en las cuales se pone de manifiesto la importancia que tiene la administración de estos recursos dentro de cualquier organización, ya que si bien es cierto que es necesario contar con adecuados planes, estrategias, políticas, capital, etc., nada de esto, aunque fuera lo óptimo tendría el éxito esperado si no se cuenta con una acertada dirección del factor humano.

"La Administración de Recursos Humanos en términos generales es una función administrativa, relacionada con el mantenimiento de los recursos humanos de la

organización. Esta responsabilidad significa algo más que contratar, despedir y mantener registros. También implica la calidad de los empleados y su adaptabilidad para el trabajo, su desarrollo, sus actitudes de cooperación y lealtad; y el control de la rotación de personal".¹⁰

"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 y del país en general".¹¹

"La administración de personal, es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa".¹²

"La administración de personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones".¹³

De todas las definiciones podemos sacar en conclusión que la Administración de Recursos Humanos es " la aplicación del proceso administrativo al factor humano, buscando al personal capacitado, brindándole desarrollo individual para que esto a

¹⁰ Organización para la producción E.S. Roscoe Ed. CECSA

¹¹ Administración de Recursos Humanos F. Arias, Galicia Ed. Trillas

¹² Principios de Administración de Personal Edwin B. Flipo Ed. Mc Graw Hill Latinoamericana

¹³ Administración de Personal Wendell L. French Ed. Limusa

su vez genere un mejor desempeño y se pueda así cumplir con los objetivos de la organización".

2.5 LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la 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.

La Administración de Recursos Humanos tiene como finalidad, común la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores, lo que dada la complejidad que existe actualmente en las empresas, representa todo un reto.

Para cumplir con sus objetivos la Administración de Recursos Humanos tiene varias funciones que son:

- a) Descripción y análisis de puestos.
- b) Reclutamiento y selección.

- c) Capacitación y adiestramiento.
- d) Servicios y prestaciones a empleados.
- e) Sueldos y salarios.
- f) Higiene y seguridad.
- g) Evaluación del desempeño.

a) Descripción y análisis de puestos: Consiste en la definición clara y precisa de las funciones y responsabilidades de cada puesto.

La descripción de puestos es la relación escrita de los deberes del cargo en cuestión lo que el empleado debe hacer, como hacerlo y porque lo hará.

El análisis de puestos consiste precisamente en estudiar información referente al puesto generalmente definida en la descripción, definiendo los requisitos del trabajo, las responsabilidades y las condiciones que se requieren para su óptimo desempeño.

b) Reclutamiento y selección: El reclutamiento y selección son necesarios para que la empresa se provea de la fuerza humana de trabajo necesaria para cumplir con sus objetivos.

La función básica del reclutamiento es hacer del conocimiento de la comunidad que existe la posibilidad de obtener un empleo si se satisfacen ciertos requisitos,

buscando proveer al área de selección de un número suficiente de candidatos para "escoger" al mas adecuado entre ellos.

La selección es el paso en el cual se escoge de entre un número "x" de candidatos, aquel que por sus características y conocimientos, tenga el mayor número de posibilidades de desempeñar el puesto vacante con éxito.

Los pasos que siguen para la selección varían de acuerdo a la naturaleza del puesto en cuestión y de las políticas de la empresa.

Algunos de estos pasos son:

- Formato de solicitud.
- Entrevista inicial.
- Aplicación de exámenes.
- Entrevista final.
- Aprobación del área en cuestión.
- Solicitud de documentos.
- Examen médico.
- Contratación.

c) **Capacitación:** La empresa debe proporcionar oportunidades a todo su personal de todos los niveles de adquirir conocimientos, actitudes, habilidades y todo aquel concepto que coadyuve a alcanzar los objetivos de la empresa.

Esto se lleva a cabo generalmente por medio de cursos, pláticas, conferencias, material escrito, etc., y es actualmente una función de la Administración de Recursos Humanos, que cobra gran importancia por su relación directa con la productividad.

d) **Servicios y prestaciones al personal:** El salario que un empleado recibe semanal, quincenal, mensualmente o con cualquier otra periodicidad, no es un elemento suficientemente fuerte como para asegurar su satisfacción en la organización y su óptimo desempeño. Es aquí donde tienen su origen los servicios y prestaciones los cuales son apoyos complementarios, financiados por la empresa con el propósito de estimular la fuerza de trabajo y retenerla para la organización.

Estos apoyos pueden ser económicos o no, dependiendo de su naturaleza, y los que se entregan mas frecuentemente son:

1) Económicos:

- Diversos planes de prestamos a empleados.
- Participación de utilidades.
- Premios e incentivos a la productividad.

- Premios por puntualidad y asistencia.

- Planes de retiro.

- Convenios con centros comerciales.

2) No económicos:

- Centros deportivos.

- Actividades culturales.

- Facilidades a la superación académica.

- Facilidades de transporte.

- Atención médica hospitalaria.

Por medio de estos apoyos la organización busca dar atención a muy diversas necesidades del elemento humano, en beneficio tanto de dicho elemento como de su familia y de la misma organización.

e) Sueldos y salarios: La importancia que tiene el dinero para un empleado es muy grande, ya que todas las personas en las organizaciones invierten sus conocimientos, su tiempo y su esfuerzo en busca de recibir a cambio el dinero a que tienen derecho por haber cumplido con una responsabilidad.

Es por esto que aquella organización que desee ser realmente equitativa y que quiera aprovechar el aspecto motivacional del dinero, debe establecer una política de sueldos y salarios apoyada en encuestas regionales, en métodos objetivos de

evaluación de puestos y en todo aquello que permita que toda persona, así como la misma organización puedan resultar beneficiados.

f) Seguridad e higiene: Desde el punto de vista de Administración de personal, la seguridad e higiene industrial representa una instancia obligatoria a cumplir dentro del contexto de las empresas, ya que la legislación establece como actividad imperativa el que las organizaciones procuren a través de la coordinación de esfuerzos entre dirección y trabajadores que se creé el ambiente más adecuado con respecto a la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.

De acuerdo a lo anterior es muy importante la conformación de las llamadas comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial, mismas que estando integradas por representantes patronales y de trabajadores, determinarán las condiciones pertinentes buscando la minimización o en un caso óptimo, la eliminación de las contingencias de salud en el recurso humano.

g) Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño, consiste en evaluar el desarrollo del trabajador en el puesto que ocupa, ésto nos permite determinar necesidades de capacitación incluso puede servir de base para conceder ascensos, premios, incentivos; es decir, para detectar a los mejores elementos y recompensarlos.

Una técnica muy común para apreciar el desempeño del trabajador es la calificación de méritos, la cual nos permite juzgar sobre cualidades del individuo como trabajador, y por ello conocer la forma en que éste desempeña su trabajo.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan hacia la calidad del desempeño de un puesto y son los siguientes criterios: iniciativa, criterio, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.,.

La calificación de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador con lo que se elimina una apreciación conjunta que es por lo mismo vaga e imprecisa.

CAPITULO 3

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO MEXICO-ESTADOS UNIDOS-CANADA

4.1 Antecedentes de acuerdos comerciales

-El GATT

-LA Comunidad Económica Europea

-Acuerdo de libre comercio Estados Unidos Canadá

4.2 El Tratado de Libre Comercio

-Origen y objetivos del tratado de libre comercio

-El tratado de libre comercio

Bienes

Servicios

Privilegios del t.l.c. para México, empresas y trabajadores mexicanos

CAPITULO 3

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

3.1 ANTECEDENTES DE ACUERDOS COMERCIALES

Económicamente los diversos países se han conjuntado para dar satisfacciones a las necesidades de la población, esto es comprensible, porque la interrelación se da entre grupos y por lo mismo entre países. Por esto se han creado diversos organismos que regulan las actividades comerciales, mediante acuerdos firmados por los países involucrados.

Nosotros mencionaremos algunos de los acuerdos comerciales que se han firmado a nivel internacional.

a) EL GATT: (General Agreement On Tarifes And Trade): Acuerdo sobre tarifas y comercio, es un tratado multilateral, el cual tiene por objeto, la eliminación de la discriminación de productos, así como el reducir barreras arancelarias que obstaculizan el buen funcionamiento del comercio internacional.

Su origen se sentó en la conferencia internacional de comercio que auspicio el consejo económico social de la ONU, en Londres en 1946.

El Gatt entra en vigor el 1 de enero de 1948. Para el año de 1963 regulaba aproximadamente el 80 % del comercio mundial. En la conferencia de 1956, la disminución sobre derechos sobrepasaron los 2,000 millones de dolares.

Este organismo ha tenido que enfrentarse por un lado al empuje del Mercado Común Europeo y por otro al los Estados Unidos y al Japón en la lucha de mercados internacionales.

En 1963, se iniciaron las negociaciones para reducir los derechos aduaneros a un 50 % para productos industriales, en 1967 se fijaban acuerdos con precios máximos y mínimos en productos para cereales.

b) COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA (C.E.E.): La Comunidad Económica Europea es una asociación formada en 1957 por la entonces Alemania Federal, Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, y Holanda, la cuál entró en vigor en 1959. Gran Bretaña, Dinamarca e Irlanda ingresaron en 1973, Grecia en 1981 y España y Portugal en 1986.

La comunidad se creó bajo el Tratado de Roma, y cuya finalidad fue la creación de un mercado común.

El objetivo es: Promover el desarrollo económico, con lo cuál se busca aumentar el nivel de vida de su población y mejorar las relaciones entre los miembros.

Esto se busca lograr con la libre circulación de mercancías, e ir eliminando gradualmente las barreras arancelarias, políticas, de libre circulación de personas, servicios y capitales, políticas de transportes comunes, en términos generales, se busca un acercamiento de las respectivas legislaciones económicas y sociales, así como el facilitar acuerdos entre empresas a nivel supranacional, para mejorar la producción e impulsar el progreso, prohibiendo las políticas que tienden a restringir la competencia en el mercado. Este tratado tuvo una aplicación por etapas.

La Comunidad Económica Europea esta organizada por:

- Asamblea: Con representantes de los países miembros.
- Consejo: El cual puede imponer decisiones.
- Comisión de vigilancia de la aplicación del tratado.
- Tribunal de justicia: (con 7 jueces) Para garantizar el respeto al derecho de interpretación y aplicación del tratado.
- Comité económico y social: Tiene carácter consultivo.
- Consejo de ministros de asuntos exteriores: Para revisar cuestiones de carácter político.

Con el nacimiento del tratado, se crearon organismos complementarios tales como el Banco Europeo de Inversión (Para financiar programas de desarrollo), El Fondo Social Europeo (encargado de proporcionar ayuda temporal a obreros y comunidades que resulten afectadas con la reducción arancelaria, mediante subsidios, facilidad de desplazamiento de la mano de obra a nuevos lugares de trabajo o adaptación de las nuevas técnicas de los obreros desplazados.

También suscribieron acuerdos preferenciales para regular el comercio entre la comunidad y países solicitantes para un producto o conjunto de productos.

Entre los últimos acontecimientos realizados por la C.E.E. se encuentra el tratado de Maastricht, con lo cual se dará la unificación monetaria entre los países miembros.

c) ACUERDO DE LIBRE COMERCIO ESTADOS UNIDOS-CANADA: Estados Unidos y Canadá, firmaron un acuerdo de libre comercio para otorgar un trato preferencial en campos como: inversión, aspectos aduaneros, servicios transfronterizos, compras gubernamentales, restricciones cuantitativas, comercio de servicios, normas técnicas, eliminación de impuestos aduaneros, solución de controversias, facilidad para el cruce de fronteras a hombres de negocios, así como eliminación de impuestos y barreras al comercio de todos los productos y reglas

especiales, eliminación de impuestos de productos al comercio agrícola, automotriz, de la cultura y de energéticos.

Fué suscrito bajo el artículo XXIV del GATT, que permite zonas de Libre Comercio.

Este se creó con la finalidad de competir con la C.E.E. y entre algunos de sus objetivos estan:

- Eliminar barreras de comercio de bienes y servicios.
- Competencia justa.
- Reducir impedimentos a la inversión.
- Resolución de controversias.

Entre los rubros que trata se enouentran:

- El sector automotriz: que eliminará todas las tarifas automotrices en 10 años.
- La industria de la cultura: el gobierno de Canadá puede apoyar industrias de la cultura como película, video, música, etc.
- Aspectos aduaneros: los programas similares sobre productos importados de otros países, serán eliminados del comercio bilateral a partir del 1 de enero de 1994.
- Energéticos: busca eliminar un rango específico de barreras arancelarias al comercio de energéticos y cesar las restricciones regulatorias en el comercio exterior.

-Productos agrícolas: se eliminarán tarifas (Canadá, puede restablecerlas por un periodo de 20 años en frutas y vegetales). También prohíbe el subsidio a la exportación en su comercio bilateral.

-Se comprometen a trabajar bilateralmente y con en el GATT, para desarrollar y mejorar el comercio agrícola.

-Servicios financieros: se busca mejorar el acceso y competencia de instituciones financieras.

-Inversión: se busca liberalizar en el futuro, el tratado a cada uno de los inversionistas del otro país, en relación al establecimiento de inversiones de otros países, para la adquisición de empresas existentes y venta de empresas establecidas.

-Se ha acordado mantener las reglas básicas del GATT.

-Para regular las restricciones cuantitativas sobre importación y exportación, se acordaron normas estrictas para la aplicación de salvaguardas de emergencia al comercio bilateral, éstas están sujetas a compensación y protección para reducciones a bajo del nivel previo que venía teniendo el comercio bilateral.

-Servicios: se establecen un conjunto de disciplinas que cubran un número de sectores de servicios, el acuerdo establece que los dos gobiernos extenderán en el futuro el trato nacional, derecho de preferencia comercial, y derecho de establecimiento a los prestadores de servicios de ambos países. Anexos sectoriales adicionales aclararán esta obligación general con relación al transporte, a la mejoría en la comunicación y servicios de computarización, turismo y arquitectura.

El acuerdo permitirá un mejor y mayor acceso en el cruce de fronteras, para que comercien bienes y servicios.

Estos son algunos de los puntos mas importantes que contiene el acuerdo de libre comercio, entre Estados Unidos y Canadá, y con esto buscan competir con los bloques comerciales que se estan formando.

3.2 ASPECTOS GENERALES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ESTADOS UNIDOS- MEXICO- CANADA

ORIGEN Y OBJETIVOS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

La creciente tendencia hacia la formación de bloques económicos en otras partes del mundo, las transformaciones en el ámbito económico internacional y la constante baja del dominio Estadounidense en la economía mundial, a obligado a este país a tratar de fortalecerse a través de una mayor integración con sus vecinos.

Aunque desde fines de 1982. se vislumbraba la idea de la formación de un bloque económico entre Estados Unidos y México, es hasta 1989 y 1990 que se acrecentan las posibilidades de lograrlo, ya que la economía norteamericana sufría un debilitamiento debido entre otros factores al deficit comercial a la falta de voluntad o capacidad para limitar las crecientes importaciones, y a la disminución en sus

exportaciones ya que después de haber dominado el comercio mundial, ininterrumpidamente desde el fin de la segunda guerra mundial, aportando alrededor del 20% de las exportaciones mundiales, las ventas de los Estados Unidos al resto del mundo en los años recientes significan solo el 11 o 12 % del comercio mundial, perdiendo terreno considerablemente ante economías como la Alemana y la Japonesa.

Cuando Estados Unidos era el líder mundial indiscutible, el sector externo "pesaba" muy poco en su producto interno bruto, pero a la vez que se ha venido debilitando este dominio, el peso de su sector externo se ha incrementado

En los primeros lustros de la posguerra, Estados Unidos invadió el mercado mundial con los productos americanos, pero ahora el mercado estadounidense se encuentra crecientemente invadido por bienes importados.

La inversión extranjera directa e indirecta en Estados Unidos es aun pequeña, pero su crecimiento reciente ha sido muy significativo. La inversión extranjera realizada por Estados Unidos a lo largo de la posguerra ha sido considerada como uno de los indicadores básicos de su fortaleza económica y de su hegemonía, la empresa transnacional era a su vez símbolo y portador de esa hegemonía.

En las décadas más recientes Estados Unidos se ha visto crecientemente poblado por empresas extranjeras sobre todo japonesas. La actividad japonesa es notable en el establecimiento de fábricas en diversas regiones del país, en ramas clave de la

producción, cuantiosas adquisiciones en bienes raíces y varios intentos de adquirir instituciones de educación superior.

Los crecientes desequilibrios que manifiesta Estados Unidos en sus relaciones económicas internacionales, evidencian cambios, en tanto los otros países, que han acelerado sus ritmos de crecimiento y participación de la economía global, así como los cambios en el interior de Estados Unidos cuyos ritmos de crecimiento, productividad y ahorro interno han disminuido significativamente.

Las transformaciones en el ámbito económico internacional y los profundos trastornos en el interior de los Estados Unidos, han provocado el planteamiento y aprobación de un tratado de libre comercio.

"Un acuerdo de libre comercio significa un compromiso de reducir gradualmente los aranceles o impuestos a las importaciones hasta llegar a su liberación total, en un determinado período de tiempo".

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

De acuerdo con el texto del tratado de libre comercio entre México Estados Unidos y Canadá, los objetivos que se buscan son los siguientes:

a) Eliminar obstáculos de comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las partes.

b) Promover condiciones de competencia leal entre la zona de libre comercio.

c) Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes.

d) Proteger y hacer valer de manera adecuada y efectiva los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las partes.

e) Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, para su administración conjunta y para la resolución de controversias.

f) Establecer lineamientos para la cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios del Tratado de Libre Comercio.

El tratado de libre comercio prevalecerá sobre otros tratados comerciales que tengan las naciones participantes como es el GATT.

Los tratados en materia ambiental y de conservación prevalecerán sobre el T.L.C. en caso de incompatibilidad.

Referente a procedimientos aduanales, las partes tendrán la obligación de poner a los productos que exporten, un certificado de origen, que garantice que el bien que exporta es originario del país que lo exporta (hecho completamente en el país o con productos propios de país).

Las partes establecerán un grupo de trabajo integrado por representantes de cada una de las partes, y se reunirán por lo menos cuatro veces al año, para supervisar la aplicación y administración por la autoridad aduanera, sobre las restricciones sobre la devaluación de aranceles aduaneros, las tasas arancelarias de la nación mas favorecida para bienes determinados y ver las de mercado de cada parte, las reglamentaciones uniformes, así como modificar lo anterior.

El tratado de libre comercio lo podemos clasificar en dos partes, lo referente a bienes y el de servicios.

BIENES

Sobre el comercio de bienes el texto del Tratado de Libre Comercio nos marca que: Cada una de las partes otorgará trato nacional a los bienes de las otras partes, esto significa que no habrá discriminación de productos extranjeros, sino que se les dará el mismo trato que a los bienes iguales o similares que se produzcan allí.

- Ninguna de las partes podrá incrementar ningún arancel aduanero vigente, ni adoptar ningún arancel nuevo sobre bienes originarios y además las partes deberán ir eliminando progresivamente sus aranceles aduaneros sobre bienes originarios.

- Ninguna de las partes podrá reembolsar el monto de aranceles aduaneros pagados ni eximir o reducir el monto de aranceles adeudados en relación con un bien importado a su territorio a condición de que el bien sea:

a) Exportado posteriormente al territorio de otra parte.

b) Utilizado como material en la producción de otro bien posteriormente exportado al territorio de otra parte.

- Ninguna de las partes podrá prohibir ni restringir la importación de cualquier bien de otra parte excepto la importación de troncos de todas especies, y algunos bienes usados.

- Las partes establecerán un comité de comercio de bienes, integrado con representantes de cada una de ellas y que se reunirán cuando se requiera considerar cualquier asunto relacionado con el comercio de bienes.

- Los bienes tendrán desgravación arancelaria en diferentes categorías, que van de la desgravación total en el momento en que entró en vigor el T.L.C. , a desgravaciones anuales en 5, 10 y 15 años.

- México podrá mantener o adoptar un impuesto o gravamen sobre la exportación de los bienes alimenticios básicos, esto es para asegurar la disponibilidad de cantidades suficientes del bien alimenticio para los consumidores nacionales y para los beneficios de un programa interno de asistencia alimentaria que incluya que dichos elementos sean recibidos solo por consumidores nacionales.

- En lo referente a la rama automotriz México podrá mantener las condiciones actuales hasta el 1 de enero del 2004 para fomentar la modernización de la industria automotriz, pero deberá eliminar la restricción que limite el número de vehículos automotores que una empresa de la industria terminal puede importar a México, en relación con el número total de vehículos automotores que dicha empresa vende en México.

- En vehículos de autotransporte, México podrá mantener restricciones hasta el 1 de enero de 1999, excepto en el caso de fabricantes de vehículos de autotransporte, siempre y cuando importen no menos del 50 % del número de vehículos de autotransporte fabricados por él.

- México podrá adoptar, o mantener prohibiciones o restricciones a la importación de vehículos usados hasta el 1 de enero del 2009 en vehículos hasta de 10 años de uso, en el 2011 de 8 años atrás, en el 2013 vehículos de 6 años, en el 2015 vehículos de 4 años de uso, en 2017 vehículos de por lo menos 2 años de

antigüedad, y a partir del 1 de enero del 2019, México no podrá restringir, la importación de cualquier vehículo usado.

- En bienes textiles y del vestido, éstos serán desgravados, en forma gradual, quedando exentos en enero de 1999 excepto cuando una de las partes exporte tal cantidad de bienes textiles a otra de las partes y en condiciones tales que causen un perjuicio serio o amenaza real a la industria nacional productora de ese bien similar o directamente competitivo, en cuyo caso la parte importadora, podrá para remediar el perjuicio, aplicar una medida de emergencia, suspendiendo la reducción futura de cualquier tasa arancelaria e incluso aumentar esta tasa para el bien, hasta un nivel que no exceda de la tasa arancelaria de la nación mas favorecida aplicada en el momento en que se adopte la medida, esta medida no podrá durar mas de tres años y solo podrá aplicarse durante el periodo de transición (10 años a partir del 1 de enero de 1994), la parte importadora deberá proporcionar a la parte exportadora, una compensación de liberación comercial mutuamente acordada en forma de concesión que tenga efectos comerciales sustancialmente equivalentes para la otra parte.

- En el rubro de energía y petroquímica básica, el Estado Mexicano se reserva para si mismo, la exploración y explotación de petróleo crudo y gas natural, así como su refinación o procesamiento, y la producción de gas artificial petroquímicos básicos y sus insumos, y ductos. También se reserva el comercio exterior, transporte,

almacenamiento y distribución e incluyendo la venta de primera mano de los productos antes mencionados, así como la exploración explotación y procesamiento de minerales radioactivos, la generación de energía nuclear, y el transporte y almacenamiento de desechos nucleares.

Una empresa de las otras partes, podrá adquirir, establecer u operar una planta de generación eléctrica en México solo para satisfacer sus necesidades de suministro. La electricidad que exceda dichas necesidades debe ser vendida a la Comisión Federal de Elelectricidad, y ésta deberá comprarla bajo los términos y condiciones acordados por ella y la empresa.

- Referente al sector agropecuario las partes trabajarán para mejorar el acceso a sus respectivos mercados mediante la reducción o eliminación de barreras a la importación en el comercio de productos agropecuarios entre ellas.

Cada una de las partes podrá doptar, mantener o aplicar cualquier medida sanitaria o fitosanitaria, necesaria para la protección de la vida, y la salud humana, animal ó vegetal en su territorio incluida una medida más estricta que una norma, directriz o recomendación internacional, siempre y cuando no tenga como finalidad crear una restricción encubierta al comercio entre las partes. Al igual que en sector textil, en el sector agropecuario, las partes podrán aplicar medidas de emergencia. Para aplicar medidas de emergencia, la parte importadora deberá presentar su solicitud o queja a la autoridad investigadora competente (autoridad designada por cada país

para tal efecto), quien después de realizar sus investigaciones, determinará si procede o no la medida de emergencia.

- Con la finalidad de eliminar aspectos técnicos al comercio, se creará un comité de medidas relativas a normalización, integrado por representantes de cada una de las partes y cuyas funciones principales serán: vigilar las medidas de normalización (aunque cada país tiene el derecho de fijar sus normas, reglamentos o procedimientos técnicos de evaluación de la conformidad), facilitar el proceso mediante el cual las partes harán compatibles sus medidas relativas a normalización, ofrecer un foro para que las partes consulten sobre temas vinculados con medidas relativas a normalización, dando recomendaciones y asesoría técnica.

El comité establecerá subcomités sobre:

- a) Normas de transporte terrestre.
- b) Normas de telecomunicaciones.
- c) Normas automotrices.
- d) Normas de etiquetado de bienes textiles y del vestido .

Y cualquier otro subcomité o grupos de trabajo que considere necesarios.

- Relativo a la inversión, cada una de las partes brindará a los inversionistas de otra parte un trato igual que el que se les otorga a sus propios inversionistas, en lo referente a al establecimiento, adquisición, expansión, administración, operación,

venta u otra disposición de las inversiones de igual manera, el trato a las inversiones extranjeras deberá ser equitativo con el trato que reciban las inversiones nacionales.

Cada una de las partes permitirá que todas las transferencias relacionadas con la inversión extranjera en su territorio se hagan libremente y sin demoras y se permitirá además que las transferencias, se realicen en divisas de libre uso.

Ninguna de las partes podrá nacionalizar o expropiar directa o indirectamente una inversión de otra parte en su territorio, salvo que sea por causa de utilidad pública y sobre bases no discriminatorias y en cuyo caso deberá indemnizar al inversionista pagandole el valor justo de mercado que tenga la inversión expropiada.

SERVICIOS

-Prestación de servicios: ninguna parte exigirá a un proveedor de servicios de otra parte que establezca o mantenga una oficina de representación, ni ningún tipo de empresa o que resida en su territorio como condición para la prestación transfronteriza de un servicio

Con la finalidad de que el otorgamiento de licencias a los prestadores de servicios no constituya un obstaculo innecesario al comercio, cada una de las partes procurará garantizar que las medidas que se tomen para el otorgamiento de

licencias se sustenten en criterios objetivos, tales como la capacidad y la aptitud para prestar un servicio y que no sean mas gravosos de lo necesario.

- En lo que respecta a los servicios financieros, las partes acuerdan que se deberá permitir establecer una institución financiera en territorio de una parte, pudiendo exigirle que se constituya conforme a la legislación de la parte en donde se pretende establecer.

Cada una de las partes permitirá que personas ubicadas en su territorio y a sus nacionales, adquirir servicios financieros de prestadores de servicios financieros transfronterizos.

Cada una de las partes permitirá que una institución financiera de otra parte, preste cualquier nuevo servicio financiero de tipo similar a aquellos que esa otra parte permite prestar a sus instituciones financieras a su ley nacional en circunstancias similares.

Las partes establecerán un comité de servicios financieros el cual deberá supervisar que se cumpla lo estipulado en el tratado en lo referente a servicios financieros., asesorar a la parte que lo solicite, y participar en la solución de controversias en materia de inversión en servicios financieros.

- Entrada temporal de personas de negocios: cada una de las partes autorizará la entrada temporal a personas de negocios que cumplan con las medidas relativas a salud, seguridad pública y seguridad nacional, solo podrá negar el documento

migratorio cuando su entrada temporal afecte desfavorablemente la solución de cualquier conflicto laboral que exista en el lugar en que este empleada o vaya a emplearse.

Las partes formarán un grupo de trabajo que se reunirá por lo menos una vez al año para examinar la aplicación de las medidas sobre entrada temporal, y para elaborar medidas que faciliten aún más la entrada temporal de personas de negocios.

-Propiedad intelectual: cada una de las partes otorgará en su territorio a los nacionales de otra parte, protección y defensa adecuada y eficaz para los derechos de propiedad intelectual, asegurándose que esas medidas de protección no se conviertan en obstáculos para el comercio.

Cada una de las partes, otorgará el mismo trato a los nacionales de otra de las partes que a sus propios nacionales, sin imponerles condición alguna para adquirir derechos de autor.

Cada una de las partes otorgará al productor de un fonograma el derecho de autorizar o prohibir su reproducción, importación, o distribución del fonograma.

Cada una de las partes otorgará protección a las marcas de los productos de cada parte evitando que sean utilizados símbolos iguales o similares en productos iguales o similares sin autorización de propietario de la marca.

También se proveerá a cualquier persona los medios legales para impedir que los secretos industriales se revelen, adquieran o usen por otras personas sin el consentimiento de quien legalmente tenga bajo control la información.

Igual protección se les dará a las marcas, y a los diseños industriales nuevos u originales.

Se garantizará que en la legislación interna de los países firmantes, se establezcan procedimientos de defensa de propiedad intelectual, los cuales deberán de ser justos y equitativos y que no son necesariamente complicados o costosos.

Cada una de las partes dispondrá procedimientos y sanciones penales que se apliquen en caso de falsificación dolosa de marcas o piratería de derechos de autor a escala comercial.

-Publicidad, notificación y administración de leyes: Los países se asegurarán que sus leyes, reglamentos, procedimientos y resoluciones administrativas, de aplicación general que se refieran a cualquier asunto comprendido en este tratado, se publiquen a la brevedad posible y se pongan a disposición para conocimiento de las personas o partes interesadas.

-Solución de Controversias: las partes establecen la comisión de libre comercio, integrada con representantes de cada país miembro, que tendrán como función, supervisar la puesta en práctica del T.L.C., vigilar su desarrollo, resolver controversias que pudieran surgir respecto a su interpretación o aplicación, supervisar la labor de todos los comités y grupos de trabajo establecidos conforme al tratado y como de cualquier otro asunto que pueda afectar el funcionamiento del tratado.

La comisión establece sus reglas y procedimientos y todas las decisiones se tomarán por consenso.

La comisión se reunirá cuando menos una vez al año, y cuando lo solicite alguna de las partes.

Las partes procurarán en todo momento llegar a un acuerdo sobre la interpretación y aplicación del T.L.C., y mediante la cooperación y consultas, se esforzarán por alcanzar una solución mutuamente satisfactoria de cualquier asunto que pudiese afectar su funcionamiento.

PRIVILEGIOS DEL T.L.C. PARA MEXICO, EMPRESAS Y TRABAJADORES MEXICANOS.

Ahora mostraremos un resumen de algunas ventajas que tiene el tratado de libre comercio para México, así como para las organizaciones y los trabajadores de estas, de acuerdo a los anexos del texto legal firmado.

-El arrendamiento de la tierra por mas de diez años será considerado como adquisición.

-Se podrán adquirir certificados de participación inmobiliaria, otorgando el uso y goce del bien, sobre la propiedad, estos certificados serán emitidos por una institución de crédito mexicana.

-La Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (C.N.I.E.), determinará la conveniencia de autorizar solicitudes, tomando en cuenta sus efectos sobre empleo y capacitación, aporte tecnológico, en general su contribución en el incremento de la productividad industrial en México y la competitividad.

-La microindustria en México esta reservada a los mexicanos, y para considerarse debe de cubrir los requisitos que establezca la Secretaría de Comercio Industrial.

-La retransmisión de programas de origen extranjero únicamente se hará con la autorización de la Secretaría de Gobernación, con el fin de proteger los derechos de retransmisión o distribución. Limita a los extranjeros en programas en vivo, así también los locutores y conductores de programas de nacimiento en el extranjero deben obtener permiso de la misma Secretaría. Para los anuncios, éstos deben de hacerse en español. Los extranjeros pueden participar hasta con un 49 % para la televisión por cable o servicios.

-Las personas físicas o morales de Canadá o Estados Unidos podrán explotar servicios de valor agregado y podrán adquirir hasta el 100 % de una empresa.

-Podrán tener los extranjeros hasta un 49 % de una empresa establecida o por establecerse en México, que proporcione servicios de videotextos y servicios mejorados de conmutación de paquetes, y apartir del 1 de julio de 1995, podrán

ofrecer el servicio sin estar en México, y/o adquirir hasta el 100 % de una empresa establecida en territorio nacional.

-Los extranjeros no podrán invertir en forma directa o indirectamente en empresas mexicanas de servicios de comunicación, transporte, televisión y otras vías generales de comunicación. Así mismo la concesión, para la construcción, administración y operación de sistemas de televisión por cable, y sera otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes solo a personas físicas o morales de nacionalidad mexicana.

-La Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, debe dar su aprobación para que inversionistas de Estados Unidos o Canadá puedan adquirir hasta el 49 % de participación en empresas establecidas en México de la industria de la construcción. Entrado en vigor el tratado en un plazo de cinco años se puede adquirir hasta el 100 % sin autorización.

-Lo mismo sucederá con empresas de riesgo compartido, (estas empresas son de trabajos relacionados con la explotación y perforación de pozos de petróleo y gas así como la construcción de ductos).

-La C.N.I.E., aprobará quienes pueden adquirir el 49 % para una empresa referente a servicios educativos de preprimaria, primaria, secundaria, preparatoria, superior o normal, así como los servicios prestados a obreros y campesinos.

- El comercio de gas líquido, de petróleo, almacenamiento, distribución, transporte e instalación de depósitos fijos, es solo para personas físicas de nacionalidad mexicana. Lo mismo rige para operar gasolineras, diesel, lubricantes, aditivos, y aceites en la venta al por menor.

-Los extranjeros pueden adquirir hasta el 49 % de inversión en empresas que realicen pesca costera, en agua dulce y en zona económica exclusiva. Para pesca en alta mar se requiere la aprobación de la C.N.I.E.

-Para autopartes, podrán los extranjeros adquirir directa o indirectamente hasta el 49 % los que sean calificados como proveedores nacionales. Pueden adquirir hasta el 100 % los que dediquen a la provisión de autopartes específicas a productores de vehículos automotores. También pueden tener el 100 % quienes no estén registrados en el decreto automotriz. A partir de la entrada en vigor del tratado, en cinco años podrán adquirir el 100 % de participación en empresas de autopartes los extranjeros.

-Las ventas de las empresas maquiladoras estarán controladas, por el primer año no excederá hasta el 55 % de las exportaciones del año anterior, después será 60, 65, 70, 75, 80, 85, a partir del séptimo año no estarán sujetas a control.

-Los exportadores directos, deben exportar por lo menos el 40 % de sus ventas totales o 2,000.00 de dolares de los Estados Unidos. Los exportadores indirectos el 50 % de sus ventas totales y al séptimo año se quitan los porcentajes.

- El importador temporal, para ser libre de impuestos debe de vender: el 30 % de su producción para exportación (la importación debe ser maquinaria, equipo, instrumentos, moldes y herramienta duraderos que son necesarios para el proceso de producción, y que estén relacionados con la producción para exportación).

-Deben exportar al menos el 10 % o 500,000.00 de dolares de los Estados Unidos para no pagar impuestos cuando importen materias primas e insumos, envases, empaques contenedores y cajas de trailers, combustibles y lubricantes que sean necesarias para la producción para exportación, a partir del séptimo año se eliminan los porcentajes.

En las empresas de fabricación de explosivos artificiales, fuegos artificiales, armas de fuego, cartuchos y municiones los extranjeros pueden adquirir hasta el 49 % de la participación, pero la dirección será para mexicanos.

-Para la adquisición del 49 % de empresas de explotación mineral, se requiere la aprobación de la C.N.I.E., requisito que se elimina al 5o. año de entrada en vigor el tratado y se puede adquirir hasta el 100 %.

-Pueden tener los extranjeros hasta un 100 % de una empresa de impresión y distribución de periódicos, siempre y cuando se publique de manera simultanea fuera de México, y hasta el 49 % de los que se editen aquí.

-Lo referente a ejercer como médico en empresas, solo nacionales pueden hacerlo.

-Lo mismo sucede para personas que realicen declaraciones de embarques.

-Para ejercer en despachos de abogados, solo podrán ser mexicanos, cuando se trate de auditorías fiscales de empresas estatales; empresas autorizadas a recibir donaciones deducibles de impuestos, empresas con capital, empleados, y operaciones que superen los niveles establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; empresas de fusión o división.

La notaría será exclusiva para mexicanos y no podrán asociarse con extranjeros para prestar sus servicios.

-El responsable de empresas químicas, farmacéuticas o biológicas para aplicación en animales, debe ser veterinario con cédula profesional, y mexicano.

- Para la venta de armas, cartuchos o municiones, los extranjeros pueden tener hasta el 49 % de las empresas, pero deben ser administradas por nacionales.

-La inversión extranjera puede adquirir hasta el 25 % de una empresa establecida o por establecerse en México, que preste servicios aerocomerciales en aeronaves de matrícula mexicana, los puestos de alta dirección deben ser para mexicanos,

-Solo aeronaves mexicanas, podrán prestar servicios de transporte aereo de servicio doméstico; servicios de itinerario fijo internacional (cuando éste se encuentre en un punto en México y otro punto en territorio extranjero), cuando estos servicios esten reservados a mexicanos por acuerdos bilaterales existentes o futuros; lo mismo regira para servicios sin itinerario fijo internacional.

-Los extranjeros pueden prestar servicios aereos especializados, previa autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Así también la construcción de aeropuertos y helipuertos, la prestación servicios de navegación aerea es para los mexicanos, previa concesión.

-La Secretaría de Comunicaciones autorizará el establecimiento de una estación o terminal de autobuses o camiones, ésto solo lo otorgará a personas físicas o morales mexicanas. Este permiso se otorgará a los tres años de entrado en vigor el

tratado, al quinto año los extranjeros pueden adquirir hasta el 49 %, al séptimo el 51 y al décimo hasta el 100 %.

-Para servicios de caminos, puentes y servicios auxiliares serán concesionados a nacionales, y empresas mexicanas con exclusión de extranjeras; lo mismo para servicios de transporte urbano y suburbano de pasajeros en autobús, servicios escolares, taxis, colectivos.

-Los servicios de autobús interurbanos con permiso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, desde y hacia México pueden ser prestados por personas de Estados Unidos y Canadá con un permiso, para servicios internacionales de fletamiento por autobús.

-En lo referente al servicio entre dos puntos dentro de territorio nacional solo es reservado para mexicanos y empresas mexicanas con exclusión de extranjeros.

-En los servicios transfronterizos desde y hacia México, las personas de Estados Unidos y Canadá, puede entrar por diferentes puntos en los estados fronterizos de Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Sonora y Tamaulipas, después de seis años de entrada en vigor el tratado y tres años para servicios transfronterizos de itinerario fijo.

-Los extranjeros que quieran invertir en empresas de servicios de transporte urbano, podrán adquirir en tres años el 49 % de participación, en siete años el 51 %, en diez años hasta el 100 %.

-La concesión para construir y operar obras en mares o ríos o caminos de transporte terrestre, será para mexicanos. Lo mismo para quienes transporten petroquímicos y energéticos básicos.

-Por su parte la Secretaría de Pesca concesionará solo a embarcaciones de bandera nacional, para efectuar pesca en aguas de jurisdicción nacional (Con excepción de aquellas naves de bandera extranjera que den trato equivalente a naves mexicanas en zonas económicas exclusivas), lo mismo será para la operación y establecimiento de un astillero.

-Solo embarcaciones de bandera nacional transportarán carga del gobierno federal.

-El servicio de remolque lo pueden realizar extranjeros cuando las naves nacionales no estén dispuestas, previo permiso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

-Solo Mexicanos o empresas con exclusión de extranjeros, podrán ser propietarios de embarcaciones con matrícula y bandera mexicana.

Para que los extranjeros puedan participar hasta de un 49 %, requiere la aprobación de la C.N.I.E., lo mismo para quienes presten el servicio de mantenimiento de muelles, carga y descarga de embarcaciones, manejo de carga, mantenimiento y operación de embarcaderos, etc.

-Es para nacionales el permiso de construir y operar establecimientos marítimos.

SERVICIOS TRANSFRONTERIZOS E INVERSION.

México se reserva el derecho de:

- Mantener o establecer medidas para la adquisición de bonos, pagares de tesorería u otra clase de deuda, emitidos por el gobierno federal, estatal o local, excepto donde intervenga alguna institución financiera de otra parte.

-Mantener o establecer medidas para inversión en servicio de radio difusión, sistemas de distribución multipuntos, música continua, televisión de alta definición. Esto no se aplicará para la producción, venta y derechos, de programas de radio y televisión.

-Mantener o establecer medidas para servicios de control de tránsito aéreo, servicio de meteorología, aeronáutica, telecomunicaciones aeronáuticas, servicios de telecomunicaciones y otros servicios de navegación aérea. En redes y servicios de

telecomunicaciones tales como telefónicas, transmisión de telex, servicios de localización de personas, satelitales, etc. Para la prestación de servicio postal, telégrafo, radio telegrafía, comunicación por satélite, servicios ferroviarios (operación, administración y control de tráfico dentro del sistema ferroviario mexicano).

-Pueden otorgar derechos o preferencia a grupos sociales económicamente en desventaja.

-Introducir o mantener medidas para prestación de servicios legales y servicios de consultoría extranjera, por personas de los Estados Unidos.

-Puede adoptar o mantener medidas respecto a la aplicación de una ley de orden público y servicios correccionales y de los siguientes servicios (servicios sociales de orden público): pensiones, seguros de desempleo, servicios de seguridad social, bienestar social, educación pública, capacitación pública, salud y atención infantil.

-Se establece que solo mexicanos por nacimiento podrán ser: capitanes, pilotos, patronos, maquinistas, mecánicos y tripulación de aeronaves de bandera mexicana, capitanes de puerto, pilotos de puerto, comandantes de aeródromos y agentes aduanales.

-Actividades reservadas al estado mexicano.

Petróleo, otros hidrocarburos y petroquímica básica.

Electricidad.

Energía nuclear y tratamiento de minerales radiactivos.

Comunicaciones vía satélite.

Servicio de radiotelegrafía.

Servicio postal (primera clase).

Ferrocarriles.

Emisión de billetes y acuñación de moneda.

Control, inspección y vigilancia de puertos marítimos y terrestres.

Estas actividades se reservan al estado mexicano, ya que están reguladas por las leyes mexicanas vigentes; si se permite la inversión de particulares, o se modifican las leyes, se sigue teniendo derecho a aplicar restricciones.

México exceptuará la aplicación del artículo 1103 (trato no menos favorable a los inversionistas) en programas que promuevan el desarrollo económico, así como para el transporte aéreo, pesca, asuntos marítimos incluyendo salvamento, redes y servicios de telecomunicación.

-La Secretaría de Educación Pública, podrá otorgar o negar autorización para la prestación de servicios primaria, secundaria o normal, para trabajadores y campesinos.

-Los distribuidores de películas producidas fuera de México, donarán al menos dos copias de éstas a la Cineteca Nacional.

-El servicio prestado por abogados o despachos, será equivalente al trato que les den a los mexicanos tanto en los Estados Unidos como en Canadá.

-La inversión extranjera en sociedades controladoras y en instituciones de crédito, esta limitada hasta 30 % del capital ordinario. Para casa de bolsa hasta 30 % del capital social, la inversión individual para extranjeros será de hasta 10 % y para mexicanos con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público hasta el 15 %. Para afianzadoras, almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras y en aseguradoras, la inversión extranjera debe ser menor al 50%. Estas aplicaciones no serán para filiales extranjeras, así como tampoco pueden invertir en este tipo de empresas gobiernos y empresas estatales de otros países.

-El gobierno mexicano se reserva el derecho de sus actuales prohibiciones y restricciones al comercio transfronterizo de servicios de seguros, pero no para seguros de turismo, comprados por movilidad física de éstos; seguros de carga desde y hacia cada parte, para bienes en tránsito internacional; para vehículos comprados sin promoción durante el periodo de su utilización en el transporte de carga, siempre y cuando éste tenga licencia y registro fuera de México.

-Actividades reservadas a bancos de desarrollo mexicanos:

Actuar como custodio de valores o sumas en efectivo para ser depositados por o con autoridades administrativas o judiciales; administrar fondos de ahorro, planes de retiro o cualquier otro fondo o propiedad de personal de la Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Marina y Fuerzas Armadas.

-La inversión individual a personas extranjeras, para instituciones financieras esta sujeta a los siguientes porcentajes:

Tipo	% de capital individual
Banca comercial	1.5
Casa de bolsa	4.0
Seguros por:	
Daños	1.5
Vida y enfermedades	1.5

-El capital autorizado para filiales de empresas extranjeras, no excederá a la suma de empresas del mismo tipo de México. A excepción de las aseguradoras no podrán exceder de los siguientes porcentajes:

1 de enero de 1994	6
1 de enero de 1995	8
1 de enero de 1996	9
1 de enero de 1997	10

1 de enero de 1998	11
1 de enero de 1999	12

-Los extranjeros que quieran invertir en empresas mexicanas para evitar estos porcentajes, lo podrán hacer pero el porcentaje mínimo para mexicanos es:

1 de enero de 1994	70
1 de enero de 1995	65
1 de enero de 1996	60
1 de enero de 1997	55
1 de enero de 1998	49
1 de enero de 1999	25

A partir del año 2000, se quitan los porcentajes.

-Los residentes en México no podrán adquirir servicios transfronterizos de otra parte, si éstos están en pesos.

-El trato nacional no será exclusivo a bancos de filiación extranjera.

-México puede adoptar o no la afiliación de una institución de crédito o casa de bolsa con una empresa comercial, o industrial establecida en México.

-Los inversionistas no bancarios (extranjeros), podrán establecer en México una o mas instituciones financieras que otorguen créditos al consumidor: comercial, hipotecarios, etc., en término no menos favorables que los concedidos a empresas mexicanas, además pueden captar fondos en el mercado de valores.

-Quiénes establezcan en México casas de bolsa o bancos, pueden establecer una sociedad controladora de agrupaciones financieras.

CAPITULO 4
CASO PRACTICO

4.1 Antecedentes de la empresa de mensajería

4.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos

- Reclutamiento, selección e inducción de personal**
- Análisis y descripción de puestos**
- Seguridad e higiene**
- Evaluación del desempeño y sueldos y salarios**
- Motivación**
- Rotación de personal**
- Capacitación**
- Servicios y prestaciones**

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO 4.

CASO PRACTICO

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE MENSAJERIA

La empresa de mensajería, fue creada como una división en una empresa de traslado de dinero en el año de 1972, iniciando sus actividades con dos unidades Volks Wagen, en las que trasladaban mensajería dentro de la ciudad de México, y al no tener una verdadera competencia, esta fue creciendo de una manera muy rápida y no tan planeada como debiera ya que no se esperaba un crecimiento tan acelerado.

Es por esto que dicha empresa llega a ser líder en el ramo de la mensajería durante gran parte de la década de los años setentas y casi toda la década de los ochentas, llegando a abarcar una cobertura nacional con su sucursales en las principales ciudades de la República Mexicana como son Tijuana, Monterrey, Sonora, Tampico, Guadalajara, Morelia, Villahermosa y Acapulco entre muchas otras.

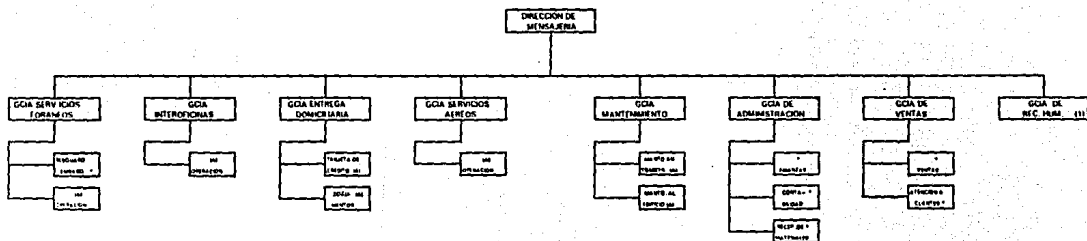
La empresa presta servicios internacionales de mensajería, pero estos servicios de mensajería los realiza a través de un convenio celebrado con una empresa extranjera de cobertura internacional.

Actualmente la empresa estudiada cuenta con una flotilla a nivel nacional de más de 950 unidades (automóviles, camionetas, motocicletas y camiones). y alquila los servicios de tres aviones, dando con esto una cobertura total dentro del país.

La empresa cuenta para su funcionamiento con mas de 2,300 trabajadores de los cuales casi el 40 % labora en las dos sucursales que tiene dentro del Distrito Federal, y que son el área de estudio del presente trabajo.

Con la finalidad de dar una visión mas clara de lo que es la empresa en cuestión, mostramos la estructura organizacional que la compone y las principales actividades de cada área mediante el organigrama que se presenta.

ORGANIGRAMA GENERAL



* Personal administrativo.

(A) Personal operativo sindicalizado

(1) Se muestra organigrama por separado.

El área operativa esta dividida en cinco grandes grupos que son:

-Gerencia de Servicios Foraneos: Se encarga del traslado terrestre de mensajería de sucursal a sucursal, principalmente entre las sucursales cercanas al Distrito Federal, y se encarga también del resguardo de toda la mensajería que llega al D.F., así como su clasificación y distribución a las diferentes rutas para su entrega además de realizar los embarques de mensajería para las sucursales que se encuentran en el interior del país.

Gerencia de Interoficinas: Esta área se enfoca básicamente a proporcionar servicios a las instituciones bancarias trasladando su mensajería y paquetería entre sus diferentes sucursales en el D.F. y área metropolitana.

- Gerencia de Entrega Domiciliaria: Esta área se encarga de llevar correspondencia a domicilios particulares de los clientes, y se divide en dos áreas que son: entrega de tarjetas de crédito, y entrega de documentos como pueden ser revistas, estados de cuenta, etc.

- Gerencia de Servicios Aereos: Se encarga de todo lo relacionado con el manejo de mensajería y paquetería entre las diferentes sucursales del país, y que utiliza como medio de transporte las aeronaves que renta la empresa.

- **Gerencia de Mantenimiento:** Se encarga de dar mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades de la empresa y de mantener limpias y en buenas condiciones las instalaciones de la empresa.

El área administrativa esta compuesta por tres gerencias que son:

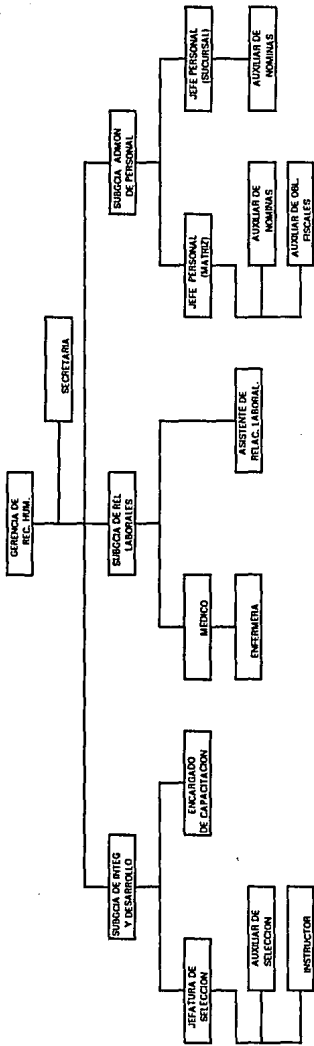
- **La Gerencia de Administración:** La cual tiene a su cargo el control de los Recursos Financieros, así como la contabilidad y los recursos materiales.

-**La Gerencia de Ventas:** La cuál se encuentra conformada por dos departamentos que son: El departamento de ventas, que se encarga de la venta de servicios a clientes potenciales y el departamento de atención a clientes, que se encarga de satisfacer las necesidades que puedan tener los clientes de la empresa, sobre todo los clientes permanentes.

-**La Gerencia de Recursos Humanos:** Se encarga de satisfacer las necesidades de personal, que tenga la empresa, así como de mantener un buen ambiente laboral entre el factor Humano que la compone para el buen desarrollo de éste y de la misma empresa a más de cumplir con las disposiciones legales que la competen.

Como es el área de recursos humanos, de la empresa la que tiene particular interes a nuestro estudio, la analizaremos a partir de su estructura organizacional, para lo cuál mostramos su organigrama.

ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



4.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UNA EMPRESA DE MENSAJERIA;

-RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL.

En la empresa de mensajería, las funciones de reclutamiento y selección de personal, están a cargo de la subgerencia de integración y desarrollo.

El departamento de reclutamiento y selección, esta integrado por cuatro personas, que son el subgerente del área, dos psicómatras y un instructor, los cuales tienen que cumplir con los siguientes objetivos departamentales:

1.-Dotar a la empresa del personal adecuado para la realización correcta de las actividades que competen a los diferentes puestos que se encuentren vacantes.

*Esta actividad es la que mas tiempo toma, y que hace que en ocasiones sus otros objetivos se descuiden, ésto se debe en gran medida a la elevada rotación de personal que existe en la empresa, y a las limitantes de contratación que hasta cierto punto no tienen razón, como son la estatura (mayores de 1.68 metros), que no tengan tatuajes, entre otras.

2.-Proporcionar al personal de nuevo ingreso la inducción necesaria a fin de que se adapte lo mas pronto posible a la organización.

Esto lo hacen a través de lo que llaman la semana de inducción y que consiste en un programa de actividades que se desarrollan a lo largo de una semana y que

comprenden pláticas y proyecciones sobre lo que es la empresa, conferencias sobre ingeniería de servicio, aspectos técnicos sobre el trabajo a desarrollar problemas mas frecuentes que se presentan en el trabajo y como solucionarlos entre otras cosas.

3.-Practicar periódicamente en forma programada, una revaloración psicométrica del personal existente para detectar posibles cambios conductuales y aplicar las medidas necesarias para corregirlos en caso de que se requiera.

4.-Organizar en coordinación con el área de relaciones laborales, eventos deportivos y festivos para el personal de la empresa y sus familiares a fin de propiciar mayor integración entre la empresa, el trabajador y su familia.

El reclutamiento de personal se realiza en un 95 % a través de anuncios publicados en el periódico y el 5 % restante mediante el propio personal de la empresa que lleva a gente conocida (no familiares) a que llenen solicitud, ésto es para el puesto operativo más bajo, ya que para puestos de mayor jerarquía, primero se busca entre el personal existente quien pueda cubrir la vacante otorgandole una promoción (esto se realiza en coordinación con el área de sueldos y salarios después de un periodo de prueba, en casos de puestos administrativos; y cuando se trata de puestos operativos, se da de inmediato basandose en el escalafón).

El procedimiento de selección se integra de 9 etapas que son:

a) Presolicitud: Consiste en dar a los solicitantes una hoja con pocas preguntas, que abarcan en forma general el perfil del puesto solicitado, y tiene como finalidad descartar de manera rápida al personal que no reúna la totalidad de características requeridas.

b) Solicitud de empleo: Solicitud que contiene todos los datos tanto personales como laborales del candidato.

c) Entrevista inicial: Se realiza para conocer el desenvolvimiento del trabajador, corroborar los datos de la solicitud, y dar a conocer lo que la empresa ofrece.

d) Exámenes psicométricos: Para valorar psicométricamente al candidato.

e) Exámenes de conocimientos: Para saber si el candidato cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.

f) Examen médico: Para valorar el estado físico del candidato para desempeñar el puesto solicitado.

g) Estudio Socio económico: Para determinar posibles condiciones que pudieran afectar el buen desarrollo del candidato en el puesto que desempeñara y para

verificar los datos proporcionados por el candidato (esta función la realiza el área de seguridad, y es quién determina si se acepta o no el candidato).

h) Contratación: Teniendo la aprobación del área de seguridad, en el estudio socioeconómico se procede a la contratación del candidato recabando sus documentos personales y elaborandole su contrato de trabajo.

i) Afiliación: El área de seguridad, elabora un expediente con los resultados del estudio socioeconómico y datos personales del trabajador, tomando sus huellas digitales y otorgandole su credencial que lo acreditan como miembro de la empresa.

El procedimiento de reclutamiento, selección e inducción dentro de la empresa, se da cubriendo las etapas anteriores, pero se tiene un inconveniente en el cuál por medio de un cuestionario aplicado a 60 empleados como muestra de la empresa se detecto que de acuerdo a la opinión de ellos:

La semana de inducción, es muy rara la vez que se cumple, ya que por lo general la empresa se encuentra con necesidades urgentes de personal en la operación, lo que ocasiona que el personal de nuevo ingreso comience a laborar sin siquiera saber que es lo que va hacer y como lo debe hacer ocasionando ésto errores operativos.

En cuanto al desarrollo dentro de la empresa nos comentaron que en pocas ocasiones se toman en cuenta al personal existente para ser promovido a puestos superiores, y que prefieren contratar a personal de la empresa de traslado de valores, gente que en la mayoría de los casos desconoce la operación de mensajería, y cuando se les llega a dar la oportunidad a los trabajadores de mensajería de ocupar puestos superiores, hacen que desempeñen hasta un año el puesto y posteriormente les dan la promoción.

-ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

La ley Federal del Trabajo en su artículo 25 Fracción III establece que debe constar por escrito dentro del contrato de trabajo "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinará con la mayor precisión posible".

En la empresa de mensajería no se cumple con esta disposición, ya que en el contrato de trabajo solo se menciona el nombre del puesto.

La empresa cuenta con un catálogo de puestos pero no contienen funciones y responsabilidades de los mismos, por lo que los trabajadores al ingresar a la empresa no reciben un documento que les indique sus funciones y las responsabilidades que les competen en el puesto que va a desempeñar, y estas las tiene que ir adquiriendo "sobre la marcha".

-SEGURIDAD E HIGIENE.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 504 fracción III, nos dice que es obligación del patrón, cuando tengan a sus servicios a más de treientos trabajadores, instalar un hospital con el personal médico y auxiliar necesario.

El mismo ordenamiento en su artículo 509 nos marca que en todas las empresas deben integrarse las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, encargadas de prevenir cualquier daño que pueda sobrevenir a la salud de los trabajadores mediante la investigación de las causas de los accidentes y enfermedades la proposición de medidas para prevenirlos y la vigilancia de su cumplimiento.

En la empresa de mensajería la seguridad e higiene se maneja conjuntamente entre las áreas de relaciones laborales, la de seguridad y la de capacitación (integración y desarrollo).

Relaciones laborales en cuanto a seguridad e higiene tiene a su cargo el servicio médico y las comisiones mixtas de seguridad e higiene.

El servicio médico esta integrado por un médico y una enfermera, existe un consultorio en la matriz y uno en la sucursal, ambos consultorios son atendidos por el mismo médico en días intercalados (lunes, miercoles y viernes en la matriz,

martes y jueves en la sucursal, estos días se pueden cambiar de acuerdo a las necesidades de la empresa).

Tanto el médico como la enfermera tienen como objetivos específicos:

- 1.-Proporcionar atención médica y quirúrgica de urgencia a los trabajadores que la necesiten.
- 2.-Impartir cursos a los trabajadores a fin de prevenir enfermedades y principalmente riesgos de trabajo.
- 3.-Llevar estadísticas de las personas que se accidentan o enferman para estudiar las causas y proponer medidas para corregirlas y disminuirlas.

Acerca del artículo 504 fracción III de la Ley Federal del Trabajo, es poco práctico la instalación del hospital para la atención médica del personal de la empresa, porque la mayoría de los trabajadores realizan sus funciones fuera de la empresa y en diferentes partes del D.F. e incluso del país.

La comisión mixta de seguridad e higiene esta debidamente registrada ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y mensualmente se realizan los recorridos y se levantan las actas respectivas realizando las correcciones necesarias de las condiciones inseguras a la brevedad posible.

El área de seguridad se encarga del mantenimiento de los extintores, colocación de carteles informativos, preventivos y restrictivos, señalamientos de áreas peligrosas, pero sobre todo se enfoca a la protección a los trabajadores que entregan tarjetas de crédito, y que frecuentemente son asaltados y secuestrados para hacer uso de las tarjetas robadas, en estos casos el área de seguridad implementa dispositivos para saber cuando un trabajador ha sido secuestrado y comenzar a rastrearlo además de efectuar rondines en las "zonas conflictivas" para vigilar a los trabajadores y disminuir los atentados.

El área de capacitación se encarga de programar cursos de seguridad para el personal, a través, principalmente de proyecciones. Muestran métodos y procedimientos de trabajo y analiza los posibles peligros.

En el recorrido que se realizó por las instalaciones de la matriz, así como de la sucursal de la empresa, se detectan varias condiciones y actos inseguros:

Dentro de la empresa;

-El área de pintura y mantenimiento automotriz, no cuenta con ventilación necesaria, hay trabajadores que no utilizan el equipo de seguridad, trabajadores que conducen las unidades dentro de las instalaciones sin el debido cuidado y sin respetar el límite de velocidad, existen pocos letreros o carteles abusivos a la seguridad, etc.

-Generalmente se cargan paquetes muy pesados, y la empresa no les proporciona a todo el personal el equipo de seguridad necesario para realizar esa función.

-El servicio médico en la sucursal es muy deficiente, ya que el médico cuando mucho asiste un día a la semana, y esto ocasiona que el personal que requiere atención tenga que trasladarse hasta las oficinas generales para poder recibirla.

-A cerca de los cursos, el personal comento que si se imparten pero que de poco les sirven ya que la empresa no se preocupa por corregir las cosas que ponen en peligro su seguridad.

-El personal que labora dentro de las instalaciones comento que nunca se les han dado pláticas de por lo menos que hacer en caso de sismo, o como utilizar los extintores y mucho menos se han hecho simulacros de evacuación.

-Los sanitarios y regaderas no se les da toda la limpieza que requieren, representando esto un factor de riesgo de contraer una enfermedad.

Fuera de la empresa:

-Las unidades en un 70 % aproximadamente se encuentran en malas condiciones, lo que representa un factor de riesgo para ellos, además de que debido a la naturaleza del trabajo, tienen que desplazarse rápidamente de un lugar a otro para

realizar las entregas o recolecciones y esto ha ocasionado en varias ocasiones que se produzcan accidentes.

-El personal que reparte tarjeta de crédito nos comento que no se les proporciona la protección necesaria, ya que están sufriendo en el departamento hasta dos secuestros por semana lo que provoca que muchos de ellos no realicen al 100 % su trabajo, por el temor ser asaltados o secuestrados (el temor se ha incrementado ya que en los últimos robos, los secuestradores han drogado a los trabajadores para que no les causen problemas). El hecho de que no se les brinde la seguridad que requieren se debe en gran medida a que el departamento de seguridad cuenta con muy poco personal para realizar esa función y por lo cual los rondines que realizan son muy esporádicos.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y SUELDOS Y SALARIOS.

El área de sueldos y salarios se maneja en forma corporativa por la empresa de traslado de valores y cada semestre en los meses de marzo y septiembre se reparte a los jefes de área, un cuestionario para ser aplicado al personal que tienen a su cargo y tiene como finalidad evaluar el desempeño del trabajador durante los seis meses anteriores a su aplicación, esto con dos objetivos primordialmente, detectar las necesidades de capacitación y para realizar los incrementos de salarios de

acuerdo a los resultados obtenidos. Estos incrementos se otorgan en el mes de febrero.

El cuestionario de evaluación de la actuación consta de tres fases:

1.-Datos generales: Incluye los datos del trabajador, departamento, sucursal, etc., así como las instrucciones para su aplicación.

2.-Factores a evaluar: Los factores que se evalúan en este cuestionario son:

a) conocimiento del puesto (con una puntuación de 7 mínimo a 13 máximo).

b) Comunicación: facilidad para transmitir ideas y entender ordenes de trabajo (con puntuación de 5 a 10).

c) Organización del trabajo: disponer, ordenar y utilizar adecuadamente los recursos humanos, materiales y económicos para lograr los objetivos de su plan de trabajo (puntuación de 9 a 17).

d) Análisis y solución de problemas: Proponer soluciones que simplifiquen sus actividades y desarrollar cursos alternativos de acción para el logro de sus objetivos de trabajo (puntuación de 9 a 17).

e) Cantidad: cumplir con la cantidad de trabajo requerida en el puesto (puntuación de 2 a 7).

f) Calidad: sus resultados satisfacen la necesidad de sus clientes (puntuación de 5 a 10).

Los siguientes factores solo se aplican a trabajadores que tiene personal a su cargo:

g) Planeación y control de resultados: habilidad para planear, distribuir cargas de trabajo y controlar los resultados (puntuación de 7 a 13).

h) Motivación y desarrollo de sus colaboradores: les brinda todo el apoyo, los capacita y les estimula a lograr sus metas (puntuación de 6 a 13).

3.-Compromisos de trabajo para la siguiente evaluación: Incluye los compromisos del evaluado, de su jefe inmediato y las necesidades de capacitación, de acuerdo a cada uno de los factores evaluados.

Este cuestionario demuestra las necesidades de capacitación, siempre y cuando se maneje de manera separada de lo que son sueldos, ya que al estar de por medio un posible incremento, pueden no ser reales las necesidades de capacitación al ocultarse algunos puntos débiles con el objeto de no tener baja puntuación.

Al comentar con trabajadores (sobre todo administrativos, ya que los incrementos al personal operativos se determina por revisión contractual con el sindicato) a cerca del cuestionario sobre evaluación del desempeño y su relación con incrementos nos informaron lo siguiente:

-La gran mayoría no estaba de acuerdo con la evaluaciones de desempeño, ya que generalmente eran calificados con mayor puntuación los trabajadores que se llevaban bien con el jefe, aunque a últimas fechas no se han visto beneficiados por incrementos ya que las dos últimas evaluaciones se le ha otorgado un aumento

general a todo el personal con excepción de los que tienen un mínimo de puntos en su evaluación.

Sin embargo no deja de ser desigual la distribución de los incrementos, porque no se les reconoce sus méritos a los que mejor trabajan sino se les da un trato igual que a todos, o que a la gran mayoría.

En cuanto a los sueldos de los operativos de la empresa, podemos decir que no son bajos ya que en relación a los salarios mínimos profesionales , se encuentran a más del 100 % por encima de ellos, sin embargo esto no nos indica que sean buenos sueldos y esto lo reciente mas el trabajador debido a que la gran mayoría de los casos ellos son la única fuente de ingresos para su familia (en una encuesta de 200 trabajadores, 173 sostienen los gastos familiares al 100%, y cuentan con 5 o mas integrantes en ella), por lo que no pueden satisfacer sus necesidades y para poderlo hacer, buscan la manera de obtener otros ingresos.

MOTIVACION

Podemos decir que la motivación es el conjunto de elementos o factores (necesidades fisiológicas y psíquicas, modelos sociales, etc.), que determinan el comportamiento del individual respecto a un objeto.

Toda motivación comienza con una necesidad y el tener que satisfacerla, la motivación es una fuerza interna que nos mueve a realizar ciertas acciones para satisfacer una necesidad.

Dentro de la empresa la subgerencia de integración y desarrollo conjuntamente con la subgerencia de relaciones laborales, se encargan de buscar la estimulación del personal para que este se motive a realizar cada vez mejor su trabajo.

En base a encuestas que se realizaron por la empresa con los trabajadores, a cerca de que elementos eran motivantes para ellos se obtuvo que la mayoría reaccionaba favorablemente para la empresa cuando se les estimulaba principalmente en las siguientes formas:

- Monetariamente.
- Buen trato de sus jefes.
- Reconocimiento de méritos.

Por lo cuál se implantaron programas para estimular en esos tres puntos al personal.

- En el aspecto monetario se implantó un programa de incentivos por productividad, el cuál se proporcionaba mensualmente en base a los resultados del mes anterior, se le marcaban puntos específicos a evaluar para cada puesto y en base a los resultados se les otorgaba el incentivo que iba desde un 15 % y hasta un

30 % de su salario nominal, sin embargo al igual que cuando se les otorga una nueva prestación, éstos funcionan como estimulantes solo durante poco tiempo, ya que posteriormente los toman como parte de su salario (algo que se les debe proporcionar obligatoriamente) y buscan solo cubrir con los mínimos requisitos para obtenerlos. Esto podemos ubicarlo dentro de la teoría motivacional de Herzberg que dice que la satisfacción no es contrapartida de la insatisfacción y aquí las prestaciones que se otorgan a los trabajadores (incluyendo el incentivo) cuando están ausentes provocan insatisfacción pero cuando están presentes no provocan satisfacción que los motive a realizar mejor su trabajo.

Es por eso y porque se propiciaron malos manejos en cuanto al otorgamiento del incentivo que se decidió integrarlo al sueldo en una revisión contractual de incrementos.

-En el punto del buen trato de sus jefes, se realizaron programas de capacitación en relaciones humanas para el personal que tenga trabajadores a su cargo a fin de tener una mayor identificación entre los trabajadores con sus jefes y por ende con la empresa.

-En el tercer punto "reconocimiento de méritos" se implantó un programa para el personal operativo para evaluar su trabajo y designar mensualmente al mejor

trabajador por cada área, otorgandosele un diploma como el trabajador del mes y un premio (artículos electrodomésticos).

Al comentar con los trabajadores a cerca de los programas implantados por la empresa para estimularlos a desarrollar un mejor trabajo obtuvimos los siguientes resultados de acuerdo a nuestro punto de vista:

- El punto de los incentivos a consideración de ellos fue un error integrarlos al salario, ya que se noto una baja en el rendimiento y en la actitud del trabajador, porque no es lo mismo esforzarse por mínimo que sea este esfuerzo para recibir algo extra, a recibirlo sin realizar esfuerzo alguno.

-En cuanto a los cursos de relaciones humanas la mayoría coincidio en que sirvieron de poco debido a que eran muy esporádicos y no se llevaba un seguimiento sobre su aplicación con el personal, esto se notaba mas en el área operativa, donde los supervisores son gente que ha salido de la misma operación y no tienen ningún conocimiento sobre manejo de personal.

-Relativo al reconocimiento de méritos nos comentaron que no los estimulaba por dos razones; la primera es que aunque los premios son mensuales los encargados de otorgarlos dejan que se acumulen y los otorgan una o cuando mucho dos veces al año, lo que hace que se pierda el interes en ellos; y la segunda razón es que hay

favoritismos y crea inconformidades al considerar muchos trabajadores que no todas las personas que los reciben son los mejores empleados y esto lo determinan en base a que ellos mismos se conoce entre sí.

Lo que observamos en base a este último punto que existen departamentos con gran cantidad de personas (mas de 250), donde resulta muchas veces injusto seleccionar solo a un trabajador, y departamentos muy pequeños (15 personas) donde a veces puede obtener el premio no el mejor trabajador, sino el menos malo.

Además el personal entrevistado nos manifesto que en muchas ocasiones se siente desmotivado esto debido a la gran inestabilidad en el empleo, ya que por cosas hasta por cierto punto insignificantes (negarse a trabajar despues de su horario, errores operativos pequeños, etc.), se rescinde el contrato al trabajador (incluso se le rescindió el contrato a un trabajador repartidor de tarjetas de crédito, que sufrió tres secuestros en un mes, argumentando brindar poca seguridad a la empresa), lo cuál hace que la motivación del resto del personal se venga a bajo.

ROTACION DE PERSONAL Y AUSENTISMO.

Las estadísticas de rotación de personal, las maneja el área de relaciones laborales, en conjunción con el área de integración y desarrollo

La rotación de personal de la empresa es muy alta, ya que ésta fluctúa entre un 6 y un 7 % mensual, y aunque a simple vista parezca no ser muy grande, podemos tener una visión más clara al hablar que de aproximadamente 850 trabajadores en promedio con que cuenta la empresa en el D.F., mensualmente se tienen de 38 a 45 bajas.

Estas bajas se clasifican en la empresa en tres grandes rubros:

1.-Renuncia voluntaria: Es cuando el trabajador se separa de la empresa por voluntad propia, esta causa representa solo entre el 8 y 10 % de la rotación y las principales causas que la propician son :

- | | |
|-------------------------------------|------|
| a) Por otro empleo (mejor salario). | 90%. |
| b) Por problemas con la supervisión | 5%. |
| c) Malas condiciones de trabajo | 3%. |
| d) Otras | 2%. |

2.-Terminación de contrato: Es la terminación de la relación de trabajo porque el contrato concluye, representa entre el 10 y 25 % de la rotación y sus principales causas son:

- | | |
|---|------|
| a) Vencimientos de contratos a prueba | 95%. |
| b) Invalidez permanente parcial y/o total | 4%. |
| c) Muerte del trabajador | 1%. |

3.- Rescisión de contrato: Es cuando la empresa da por terminada la relación de trabajo por haber incurrido el trabajador en alguna de las causales de rescisión en marcadas en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, o porque así lo determina conveniente la empresa. Este rubro representa entre el 65 y el 80 % de la rotación y sus principales causas son:

- a) Errores operativos (perdidas o malas entregas de envíos) 30%
- b) Ocasionar daños a las unidades con responsabilidad del operador 25%
- c) Recorte de personal 20%
- d) Desobediencia del trabajador 5%
- e) Otras (ingerir bebidas embriagantes, agresión verbal y física a trabajadores dentro de las instalaciones de la empresa, sustracción de objetos propiedad de la empresa, salirse de la ruta, transportar personas ajenas a la tripulación, etc.). 20%.

En cuanto al ausentismo éste se ha incrementado en un 150% a partir de que se integró el incentivo de productividad al sueldo (1993), ya que uno de los puntos con los que se tenía que cumplir era el de no tener inasistencias en el mes, esto ha ocasionado problemas para cubrir los servicios y por ende ha disminuido la producción.

Como se puede ver se llevan estadísticas completas sobre la rotación clasificando las causas generales y específicas que la provocan sin embargo, no se ha dado el

seguimiento necesario, atacando las causas de mayor importancia con el objeto de disminuirlas.

Al consultar sobre la rotación de personal con los trabajadores obtuvimos que:

-La empresa no le da importancia a la capacitación necesaria al personal de nuevo ingreso, lo que ocasiona que éste incurra en errores a veces pequeños, y a veces no tan pequeños, lo cual repercute en su terminación de contrato.

-En ocasiones existen problemas con la supervisión, y aunque éstos son reportados, la empresa no les da solución, ocasionando que la gente se vaya de la empresa.

-No tratan de corregir las causas que propician las rescisiones, sino que la empresa se limita a despedir al personal.

-El personal sobre todo administrativo labora con la tensión que ocasiona el estar recortando personal en forma permanente lo que hace que no se sienta bien dentro de la empresa.

CAPACITACION

De acuerdo con la filosofía de la empresa, la capacitación se considera como un factor fundamental y prioritario para lograr cumplir con los objetivos de una manera productiva y con calidad, desarrollando las habilidades y capacidades, en base a programas bien delineados de capacitación, que producen como beneficio: una óptima productividad, mejoramiento del ambiente laboral, mejor imagen empresarial y lo más importante, una real identificación de los objetivos personales con los de la empresa.

La Ley Federal del Trabajo, en su capítulo III Bis, acerca de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, nos dice que:

-Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar el nivel de vida y productividad.

La empresa debe constituir una comisión mixta de capacitación y adiestramiento integrada por igual número de representantes de la empresa y de los trabajadores, tendrán como función principal vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a sus trabajadores (artículo 132 Fracc. XV de la Ley Federal del Trabajo).

La empresa tendrá la obligación de registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación y adiestramiento, los cuales deben de buscar:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- b) Preparar al trabajador para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Incrementar la productividad.
- e) Y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Estos planes y programas deben comprender periodos no mayores de cuatro años, abarcar a todos los puestos de la empresa, precisar la etapas en que se capacita al personal y establecer el orden en que se capacitarán a los trabajadores.

La capacitación o adiestramiento se debe impartir al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo convenio en contrario, o en caso de trabajadores que deseén capacitarse en actividad distinta a la de la ocupación que desempeña.

Cuando la empresa no cumpla con las disposiciones legales de capacitación y adiestramiento, será sancionada con multa de 15 a 315 veces el salario mínimo, y esta multa se duplicará si no se corrige la situación dentro del plazo establecido que se conceda para ello.

La empresa de traslado de valores, de la cuál es filial la de mensajería, cuenta con un centro nacional de capacitación, en el cuál se imparte el 90% de la capacitación a los trabajadores de la empresa (este centro también brinda sus servicios de capacitación a otras empresas que lo soliciten). Por esta razón es que el área de mensajería cuenta solo con un encargado de capacitación del personal para enviarlos a cursos al centro nacional de capacitación, organizar cursos dentro de la empresa, etc.

La empresa de mensajería no maneja nada a cerca del aspecto legal de la capacitación ya que esto lo maneja corporativamente la empresa de traslado de valores.

Los cursos que imparte la empresa, estan encaminados básicamente a:

- a) Conocer las funciones del puesto (nuevo ingreso).
- b) Mejorar el trato con los clientes (personal operativo).
- c) Aspectos de seguridad.
- d) Actualización de conocimientos del puesto.
- e) Relaciones humanas.

Los trabajadores que asisten a los cursos se les entrega una constancia de los mismos de acuerdo a lo que marca la ley.

Un problema muy frecuente para la capacitación en la empresa es que por el giro de la misma se hace prácticamente imposible proporcionar la capacitación a los trabajadores dentro de su horario de trabajo, por lo que se les programa para que asistan a los cursos en sus días de descanso, obteniendo muy poca respuesta de éstos. En varias ocasiones se ha dado curso a 15 personas de 50 que se habían programado. Para tratar de corregir esto se trata de presionar al trabajador mediante limitaciones para ser promovidos (para ser promovido un trabajador a un puesto superior, deben de tener constancia de haber asistido a todos los cursos en que fue programado).

Al cuestionar a los trabajadores sobre la capacitación que reciben, obtuvimos la siguiente información:

- No les proporcionan capacitación que realmente les sirva para desempeñar bien su trabajo, por ejemplo, cursos sobre impuestos a contadores, reformas al seguro social, SAR, etc., al personal de nóminas, etc.

-En su gran mayoría, el personal que imparte los cursos es personal de la misma empresa (gerentes de área), que aunque conocen muy a fondo el tema que imparten (que no todos lo conocen), carecen de la experiencia como expositores lo que ocasiona que los cursos a parte de ser tediosos y aburridos, no lleguen a los objetivos que buscan.

-El personal de nuevo ingreso no recibe una capacitación a fondo sobre sus funciones ocasionandole problemas para desarrollar su trabajo.

-La gran mayoría de los cursos son sobre ingeniería de servicio y excelencia, mientras que lo que al personal le interesa son cursos sobre aspectos específicos de su trabajo.

-Los cursos sobre seguridad son buenos, pero les falta mejorar las condiciones de trabajo para poder alcanzar la seguridad de que tanto se habla, por ejemplo les dan cursos de como conducir con seguridad pero no les dan unidades en buen estado para poder tener seguridad tanto para ellos como para terceros.

-La empresa utiliza los días festivos (no obligatorios) en que la operación es mínima, para impartir cursos de capacitación los cuales se dan en áreas no adecuadas para ello, (reunen a mas de 50 personas en un lugar que solo es para 30, los hacen en el estacionamiento, etc.) y los expositores en la gran mayoría de las veces son personal improvisado que incluso no conoce a fondo el tema que imparte y que en vez de despejar dudas las incrementa.

-Los cursos los da la empresa en los días de descanso, y afecta a los trabajadores, pues en la semana trabajan prácticamente todo el día y no tienen la oportunidad de convivir realmente con su familia sino en los días de descanso, por esto es que muchas veces no asisten a los cursos además de que no se trata de cursos que despierten su interes.

-La empresa toma cualquier reunión como capacitación por ejemplo en ocasiones salen a excursiones y en estas les dan alguna plática sobre algún tema la cuál dura

alrededor de una hora y la empresa les toma las 10 horas que haya durado la excursión como horas de capacitación para cumplir con su estandar.

SERVICIOS Y PRESTACIONES

Los servicios son todas las actividades que realiza la organización con la finalidad de proporcionar un beneficio de indole material o social a sus trabajadores.

Las prestaciones son todos los elementos que de forma adicional a su salario nominal, recibe el trabajador, ya sea en dinero o en especie y que representa un ingreso o el ahorro de un gasto.

En la empresa en cuestión se consideran indistintamente los servicios y las prestaciones, se dividen en dos partes:

-las otorgadas al personal administrativo y se encuentran contenidas en el cuadro general de prestaciones y,

-otorgadas al personal operativo (sindicalizado) las cuales estan contenidas en el contrato colectivo de trabajo.

La empresa cumple tanto para administrativos como para operativos con todas las disposiciones legales que se consideran como prestaciones como son: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, días de descanso, participación de utilidades, IMSS, INFONAVIT, SAR, etc., y además cuenta con las siguientes prestaciones propias:

PRESTACIONES AL PERSONAL OPERATIVO(Contrato Colectivo de Trabajo).

Aguinaldo: Se proporciona el importe de 17 días de salario para el primer año, al segundo le corresponden 31 días y para los subsecuentes se incrementan dos días por cada año de antigüedad en la empresa.

Vacaciones: En el primer año el trabajador tiene derecho a 6 días en el 2o. año a 10 días y sucesivamente se incrementarán 2 días por cada año de servicios, pero hasta el 5o. año apartir del cuál se incrementan 2 días por cada cinco años.

Prima vacacional: Comienza para el primer año con el 30% del importe que recibe el trabajador por concepto de vacaciones, en el segundo año es del 79% del 3o al 9o año, se incrementará un 4% por año y apartir de décimo año en adelante la prima vacacional es del 109%.

Seguro de vida:

-Por muerte natural N\$20,000.00

-Por muerte por riesgo de trabajo N\$40,000.00

Ayuda para gastos de sepelio: cuando muere un trabajador se proporciona una ayuda de N\$700.00 para gastos de sepelio.

Ayuda de alimentos:

-N\$4.00 por día laborado al personal de ruta foranea.

-N\$3.00 por día laborado, al resto del personal.

Caja de ahorros: el personal ahorra el 12% de su salario base y la empresa aporta el 13% sobre la cantidad ahorrada por el trabajador.

Defunción de familiares: se otorga dos días de permiso con goce de salario, una ayuda económica de N\$225.00 en caso de muerte de un familiar del trabajador en primer grado (padres, hijos o coyuge).

Alumbramiento de esposa: Dos días con goce de salario y una ayuda económica de N\$200.00 .

Matrimonio del trabajador: tres días de permiso con goce de salario, y una ayuda económica de N\$400.00.

Ayuda para útiles escolares: N\$22.00 por cada hijo del trabajador, entre 6 y 16 años que este cursando la primaria o secundaria.

Subsidio por incapacidad por enfermedad general: consiste en completar al 100% el salario trabajador a partir del 4o día al 70o día de incapacidad en un año calendario.

Cumpleaños del trabajador: se otorga permiso con goce de sueldo el día de cumpleaños del trabajador, si cae en un día inhábil se le paga un día adicional a su salario ordinario.

Fomento al deporte: ayuda mensual de N\$ 500.00 para actividades deportivas.

Gastos de peregrinación: ayuda anual de N\$1,000.00 para realización de peregrinación de fin de año

Renovación de licencia: ayuda del 90% del valor de la licencia para conducir.

Uniformes: tres juegos de uniformes y dos pares de botas al año y una chamarra cada dos años.

Carga y descarga: se les paga N\$2.00 por cada carga y descarga de camionetas Ford, 2.50 de combis y N\$ 16.00 por carga y descarga de avión.

Premio por antigüedad:

- Por 8 años de servicio N\$623.00
- Por 12 años de servicio N\$1,042.00
- Por 16 años de servicio N\$1,600.00

PRESTACIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO (CUADRO GENERAL DE PRESTACIONES).

Aguinaldo:

- De 1 a 5 años 42 días de aguinaldo.
- De 6 a 9 años 47 días.
- De 10 años en adelante 50 días.

Vacaciones: 9 días para el primer año, del 2o. al quinto se incrementará en 2 días por año de servicio, del quinto en adelante se incrementará 2 días por cada 5 años.

Prima vacacional:

- 35% para el primer año.
- 85% para el 2o.
- 95% para el 3o.
- 100% al 4o.
- 105% del 5o al 9o.
- 110% de diez años en adelante.

Defunción de familiares: dos días de permiso con goce de sueldo y ayuda económica de N\$300.00.

Alumbramiento de esposa: dos días de permiso con goce de sueldo y ayuda económica de N\$300.00

Ayuda de matrimonio: tres días con goce de sueldo y ayuda económica de 20 días de sueldo base.

Seguro de vida: 57 meses de sueldo base.

Ayuda para útiles escolares: N\$50.00 por cada hijo de trabajador en primaria o secundaria (entre 6 y 16 años de edad).

Premios por antigüedad:

-N\$ 750.00 al cumplir 8 años de servicio.

-N\$1,200.00 al cumplir 12 años.

-N\$2,000.00 a los 16 años de servicio.

Las prestaciones de ayuda para alimentos, fomento al deporte, licencia de conducir, permiso para cumpleaños, subsidio por incapacidades y caja de ahorros es igual que para el personal operativo.

Al cuestionar a los trabajadores a cerca si realmente se cumplía con las prestaciones establecidas, nos dimos cuenta que muchos desconocen las prestaciones a que tienen derecho.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Para concluir, mencionamos las deficiencias encontradas en la Administración de Recursos Humanos en la empresa de mensajería.

En lo referente a el área de reclutamiento y selección de personal: Se lleva a cabo una selección técnica pero con algunas deficiencias, desde nuestro punto de vista con la presolicitud se desechan a candidatos potenciales que probablemente puedan cubrir una vacante en un futuro, ya que esta área no conserva un banco de datos que como empresa nos puede servir para intercambio de cartera con otras empresas, y poder utilizar este medio como fuente de reclutamiento. Sugerimos se conserven archivos de datos conservandolos en computadora, para ahorrar espacio y poder consultarlos en cualquier momento, y únicamente con los datos generales del candidato, así como comentarios del entrevistador.

Este intercambio fomentará las Relaciones Públicas de la empresa además de los ahorros en costos que implica utilizar fuentes de reclutamiento como son anuncios en periódicos, revistas, etc.

En cuanto a la inducción, función que realiza esta misma área encargada de la selección, encontramos que la semana de inducción, raramente se lleva a cabo por cuestionnes de tiempo, para lo cual sugerimos que se reduzca el periodo de una semana a dos días, en los cuales se den los aspectos mas importantes del programa que ya se tiene y que además se proporcione un manual para que el

trabajador conozca la empresa, y que un miembro de ésta lo lea con las personas de nuevo ingreso (con el objeto de que sea leído realmente), y aclarar las dudas que pudieran surgir al respecto.

En cuanto a capacitación, el hecho de cumplir con los trámites formales que exige la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo en su Capítulo III BIS, no significa que se estén llevando a cabo, ya que se está tomando como requisito pero no se da una capacitación en realidad (por la creencia que la capacitación es un gasto y no una inversión). Se debe invertir en los recursos humanos, y dar cumplimiento al artículo 153A de la L.P.T., "elevar el nivel de vida y productividad", lo cual no se cumple.

La empresa piensa que no tiene caso capacitar al personal por varias razones entre las cuales se encuentran:

- La elevada rotación de personal, lo cual implica que la inversión hecha no sea aprovechada por la empresa.
- El costo: altos costos al pagar a instructores adecuados y bien preparados.
- El tiempo: es muy tardado en esperar resultados de provecho para la empresa.

Para esta área recomendamos primeramente

- Detectar verdaderas necesidades de capacitación.
- Hacer programas acordes a estas.
- Estimular al personal para que asista a los cursos.

-Propiciar que se pongan en práctica los conocimientos adquiridos por parte del trabajador.

Cuando se cumplan estas etapas la empresa podrá pensar que tienen mayor posibilidad de aumentar sus utilidades porque el personal con que cuenta esta bien preparado.

Del aspecto de la seguridad e higiene, al igual que la capacitación, la empresa solo se preocupa por cumplir con las disposiciones legales en cuanto a la constitución de las comisiones mixtas. Esto lo determinamos en base a las condiciones de trabajo existentes dentro de la empresa, y para lo cual sugerimos las siguientes medidas:

-Realizar campañas de seguridad por medio de carteles alusivos.

-Proporcionar el equipo de seguridad necesario para el desempeño de las funciones del personal, y vigilar el uso adecuado del mismo.

-Dar un verdadero seguimiento a las medidas propuestas, que son resultados de los estudios estadísticos de accidentes que realiza el médico.

-Detectar necesidades de capacitación sobre seguridad e higiene.

Estas medidas competen a la comisión mixta y poniendo realmente a trabajar a ésta, se pueden obtener beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, como los siguientes:

-Menor ausentismo por incapacidades.

-Disminución de pago de primas por riesgo de trabajo (con menos accidentes se paga menos al Seguro Social, al ubicara la empresa en la tabla de riesgos).

- Mayor confianza del trabajador en el desempeño de sus funciones.

Sobre la rotación de personal, se observa un alto porcentaje en este punto, y se debe principalmente a que la empresa termina la relación de trabajo con el empleado, y aunque se llevan estadísticas sobre las causas que la originan, no se ponen en práctica medidas correctivas para disminuir este porcentaje.

La información que ya se tiene se debe analizar, y aplicar medidas como: capacitar a la gente para evitar errores operativos que impliquen terminar la relación de trabajo, recordemos que "nunca el despido de un trabajador es la solución a un problema".

Disminuyendo la rotación de personal, por rescisión de contrato, se reduce considerablemente la rotación de la empresa, ya que las restantes causas que propician la rotación de personal son aceptables, porque representan solo del 2 al 2.5% de la rotación total de la empresa.

Por lo que respecta al análisis y descripción de puestos, resulta indispensable la elaboración de éstos, lo cual permitirá entre otras cosas realizar una mejor selección y contratación de personal (actualmente se realiza en base a los requisitos que pide el jefe inmediato), realizar una mejor evaluación del desempeño y calificación de méritos, ya que actualmente se realiza de acuerdo con lo que piensa el jefe inmediato, esto permitirá elaborar adecuados programas de capacitación al saber realmente las funciones de cada trabajador y en cuales necesita ser reforzado.

En lo que respecta a sueldos y salarios, en las dos últimas revisiones, han estado sujetas a limitaciones gubernamentales, por lo que los salarios no se han incrementado con respecto al desempeño de trabajador.

De acuerdo con la L.F.T., (en artículo 90) los salarios deben satisfacer las necesidades del trabajador y su familia y no se cumple del todo.

Ahora bien tomando el cuestionario que se aplica en la empresa como un determinante para incrementar el sueldo del trabajador en base a la evaluación de su actuación, consideramos que es bueno ya que toca puntos específicos que en un momento determinado son los que le interesan a la empresa (por ejemplo organización del trabajo y análisis y solución de problemas, son los que tienen mayor puntuación porque son los que más le interesa a la empresa que se desarrollen), sin embargo existe una limitante en el mismo, y ésta no es tanto en su estructura sino en cuanto a su aplicación, ya que si bien hasta cierto punto la evaluación del desempeño es subjetiva (dependiendo del puesto), en la forma en que se aplica en la empresa se incrementa esa subjetividad, debido a que no se capacita al personal para su aplicación, solo se le da unas cuantas recomendaciones y a que los factores a evaluar carecen de una explicación a fondo la cuál pudiera permitir al evaluador tener una mejor visión de que es lo que realmente debe evaluarse en cada factor

Para dar respuestas a las preguntas formuladas en la introducción hemos concluido que:

Las funciones en el área de Recursos Humanos dentro de la empresa, y la manera en como se llevan a cabo se nota que lo que se hace únicamente es cubrir el requisito de servicio que requieren las áreas (casi siempre), falta darle mayor seriedad al trabajo del área, y para esto, los Administradores de Recursos Humanos, tienen que trabajar dentro de la organización para lograr el apoyo de la dirección y que se le de la misma importancia a los recursos humanos como se la dan al área de Finanzas, Producción, Ventas, etc., recordemos que una organización no funcionará si no cuenta con personal adecuado y capacitado para el trabajo.

Ante el nuevo entorno económico de formación de bloques comerciales, que se presenta y nos espera para el futuro, es importante señalar que para que una empresa sea competitiva, tienen que tener personal de calidad, desde la misma dirección general hasta el trabajo manual mas sencillo, La aplicación del Tratado de Libre Comercio de America de Norte, se realizará gradualmente, hecho que permite a las empresas que tienen deficiencias en su administración (abarcando todas las áreas) capacitar al personal, y poder lograr mantenerse en el mercado, la inversión en este rubro aumentará su posición de poder competir en el marco internacional del tratado.

La Administración de Recursos Humanos, tiene un futuro prometedor ante la competencia de nuevas empresas, ya que por la situación que se encuentran, hay que corregir medidas de capacitación, de seguridad, hacer competitivos los salarios, reconocer el valor del trabajador, etc. esto implica grandes esfuerzos pero que lograrán cambiar a la empresa, en una empresa de calidad, para esto el administrador de recursos humanos debe tener los siguientes objetivos (aunque no existiese el tratado):

- 1.-Hacer labor de reconocimiento dentro de la empresa de la importancia que tiene el recurso humano para ésta.
- 2.-Detectar las necesidades de capacitación para aumentar la productividad.
- 3.-Dar seguimiento a las disposiciones legales con lo cuál aumentaremos la eficiencia del trabajo.

Así con esto vemos que la hipótesis planteada inicialmente que los recursos humanos son la base del éxito o fracaso de una empresa y que si ésta no le da la importancia que tienen, estará en peligro incluso de desaparecer la empresa. El Tratado de Libre Comercio, obligará a las empresas que realmente quieran sobrevivir a preparar a su gente y ser competitivos.

Es importante recordar que si tomamos conciencia de invertir en los Recursos Humanos (no considerar que son gastos innecesarios), la empresa podrá estar en posición de cumplir con los objetivos para los que fue creada, de manera total.

BIBLIOGRAFIA

Administración de Recursos Humanos

Fernando Arias Galicia Ed. Trillas

Administración de Personal

Agustín Reyes Ponce Ed. Limusa

Administración de Personal

Andrew F. Sikula Ed. Limusa

Administración de Personal

Wendell L. French Ed. Limusa

Diccionario enciclopédico SALVAT

Diccionario enciclopédico LAROUSSE

El Proceso Administrativo

J.A. Fernández Arenas Ed. Diana

El T.L.C. ¿Que es y como nos afecta?

Macario Schettino Ed. Iberoamericana

Guia para las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Hacia una Comunicación Integral Administrativa

Flores de Gortari Ed. Trillas

La integración México-Estados Unidos-Canadá

Centro de Investigaciones económicas de la UNAM.Ed. Siglo XXI

Ley Federal del Trabajo

Libre Comercio México - Estados Unidos mitos y hechos

Luis Pasos Ed. Diana

Organizacion para la Producción

E.S.Roscoe ed. CECSA

Organización y Planeación de Recursos Humanos

Gordon Mc Beath Ed. Logos

Revista Banca CONFIA

Fundamentos de Administración

SUA Ed. Interamericana

Principios de Administración de Personal

Edwin B Flipo Ed. Mc Graw Hill Latinoamericana

Texto del Tratado de Libre Comercio

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial