



UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

UPAEP

BIBLIOTECA CENTRAL
REFERENCIA



USO ÚNICAMENTE EN SALA.
LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO
DEL ÁREA DE RELACIONES INDUSTRIALES
EN LAS EMPRESAS MODERNAS

TRABAJO PRACTICO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
PRESENTAN LOS ALUMNOS
MONICA RINCON TORRES
PATRICIA GUADALUPE ROJAS GONZALEZ
SANDRA IVON ROSAS RUIZ
JOSE ALBERTO ALTIERI MARTINEZ
ALBERTO ANAYA WALKER
FERNANDO GARCIA BALMORI

Junio, 1991



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

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 textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UPAEP
BIBLIOTECA CENTRAL
REFERENCIA



USO ÚNICAMENTE EN SALA.

H. Puebla de Zaragoza, a 16 de mayo de 1991.

Por medio de la presente hago constar mi total aprobación al Trabajo Práctico Profesional: "La Organización y Funcionamiento del Área de Relaciones Industriales en las Empresas Modernas".

Los alumnos: Mónica Rincón Torres, Patricia Guadalupe Rojas González, Sandra Iván Rosas Ruiz, José Alberto Altieri Martínez, Alberto Anaya Walker y Fernando García Balmori, trabajaron en el proyecto desde el mes de noviembre de 1990, cuando las autoridades correspondientes de la Universidad, tuvieron a bien aprobar la realización del mismo, a la fecha.

Por lo tanto, no tengo ningún inconveniente en dar mi visto bueno para la presentación de este trabajo a las autoridades de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

L.A.E. Eduardo Saavedra Lozano

Asesor

46509

Puebla, Pue. a 12 de Marzo de 1991.

A QUIEN CORRESPONDA:

P R E S E N T E

Distinguido L. A. E. :

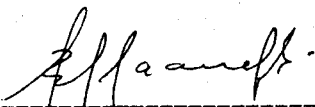
Por medio de la presente, le suplico tenga la amabilidad de recibir a:

Mónica Rincón Torres.
Patricia Rojas González.
Sandra Rosas Ruiz.
Alberto Altieri Martínez.
Alberto Anaya Walker.
Fernando García Balmori.

alumnos del 10 mo. semestre de la Facultad de Administración de Empresas, de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla; que para la realización de su Trabajo Práctico Profesional: "**La Organización y Funcionamiento del Area de Relaciones Industriales en las Empresas Modernas**", requieren de información que su empresa, representante de la Industria en Puebla, puede proporcionar contestando un cuestionario.

Dicho trabajo tiene como fin contribuir con sus conclusiones y resultados al mejoramiento de las Relaciones Industriales en la Industria Poblana.

Agradezco de antemano su atención.



L.A.E. Eduardo Saavedra Lozano.

ASESOR.

EXPRESAMOS NUESTRO SINCERO AGRADECIMIENTO A :

L.A.E. Eduardo Saavedra Lozano

L.A.E. Enrique D. Romero Cejudo

L.A.E. Alejandro Ortíz Ruíz

L.A.E. Eduardo Sotomayor A.

L.A.E. Juan Manuel Arizpe Bravo

C.P. Clara Elena Torres Carreón

A DIOS por brindarme la oportunidad de vivir en este tiempo .

Con todo mi amor , a mis queridos padres **TOBIAS** e **IRENE** , quienes me brindaron su apoyo y comprensión . Hoy al ver culminada una etapa de mi vida ; quiero decirles ; Gracias por estar siempre junto a mí .

A mis hermanos ; **TOBIAS** y **SALOMON** , por el gran cariño que han sabido inspirar en mí .

Con admiración al **L.A.E. EDUARDO SAAVEDRA LOZANO** , por brindarme su amistad y por su valiosa colaboración en la elaboración de este trabajo .

Con afecto a SANDRA ROSAS RUIZ , por ser la amiga inseparable
a lo largo de estos años .

Con gratitud a todos mis Profesores , quienes contribuyeron a mi de
sarrollo personal .

MONICA RINCON TORRES .

A mi madre :

NORA ALICIA GONZALEZ DE ROJAS

Quien me ha inspirado a escalar

hacia la cumbre de la felicidad ...

A mi Padre :

CARLOS E. ROJAS ZENDEJAS

Quien en forma tan afectuosa me abrió los ojos
a la mayor parte de las cosas , y que tan cariñosamente
me ha ayudado a lo largo de todos los senderos de
mi vida

Esta pequeñez a cambio de tanto

A mis hermanas ;

NORA ALICIA ROJAS GONZALEZ

KARLA MARCELA ROJAS GONZALEZ

Por que ellas también han apoyado mi realización .

Dedicada con gratitud a nuestro asesor de tesis :

L.A.E. EDUARDO SAAVEDRA LOZANO

**Quién fué el primero en hablarnos del tema en que se inspira
esta Tesis , y que con su valioso tiempo y consejos hizo que este -
proyecto se hiciera realidad .**

A DIOS :

Por haberme dado el maravilloso Don de la vida .

CON TODO MI AMOR :

A ti querida madre "Aurea" por el amor , comprensión y apoyo
que me has brindado desde que nací , a tus sacrificios y esfuerz
zos por sacarme adelante y por haber sembrado en mí el deseo
de triunfar , por que sin tí esto no sería realidad .

A TI QUERIDO PADRE LUIS ...(+)

Por que tu paso por este mundo dejó en nuestras vidas una huella
imborrable y tu recuerdo es un constante aliciente a lo largo del -
camino .

CON TODO MI CARÍO Y AGRADECIMIENTO :

A MIS HERMANOS :

Luis Angel .
Aurea Esther (+)
Myrna Ivett
Carlos Francisco (+)
Elba Patricia .
Blanca Ednna
Eduardo Roberto (+)
Sonia Araceli
Ricardo Alfredo

Por todo el apoyo que siempre me han brindado . . .

CON AMOR :

A tí Carlos por toda la ternura y comprensión que siempre me has
demostrado , y por estar a mi lado en todo momento .

CON CARÍO :

A MIS CUÑADOS :

Sr. Alberto Alonso Avila
Lic. Manuel Flores Mendoza
Sr. José de Jesús Hernández Rivas.

CON ADMIRACION :

Al L.A.E. EDUARDO SAAVEDRA LOZANO , por alentarnos a hacer un
trabajo de calidad y *por su valiosa colaboración para el mismo .*

CON AFECTO :

A tí Mónica por ser amiga a lo largo de estos años .

A MIS AMIGOS

A MIS MAESTROS . . .

Sandra I. Rosas Ruíz .

CON RESPETO Y ADMIRACION :

A DIOS

A MIS PADRES :

CARLOS Y GRACIELA

A MIS HERMANOS :

JUAN CARLOS Y FRANCISCO JAVIER

A MI HERMANA POLITICA :

MARIA DEL CARMEN

A MIS ABUELITOS :

RAFAEL MARTINEZ ANAYA (+)

MARIA FUENTES V. DE MARTINEZ

MARIANO ALTIERI NUÑEZ

INOCENCIA HERNANDEZ DE ALTIERI

A TODA MI FAMILIA

A MIS AMIGOS . . .

A MIS MAESTROS . . .

A LA FUNDACION TABOADA . . .

A QUIEN LE PUEDA SERVIR ESTE TRABAJO . . .

José Alberto Altieri Martínez .

CON TODO MI CARÍÑO Y AGRADECIMIENTO A :

DR. ALBERTO ANAYA LARA Y GUTIERREZ
GUADALUPE E. WALKER DE ANAYA
MA. GUADALUPE ANAYA WALKER
FRANCISCO ANAYA WALKER , N . SCHP .
LEO G. WALKER MORANDO
FAMILIA WALKER LANGHOLZ
P. CARLOS R. BALANDRA JARA , M. SP . S.
L.A.E. EDUARDO SAAVEDRA LOZANO
MARIANA TERES GUTIERREZ

JUAN CARLOS SORIANO MENDEZ
HUGO G. HERNANDEZ HUERTA
GUILLERMO MALPICA SOTO
THELMA ESQUITIN ISLAS
SERGIO E. MICELI LEON
MA . GUADALUPE DE LUNA FLORES
MARGARITA GOMEZ BUSTAMANTE
ROBERTO AGUIRRE FDZ. DE LARA
ANA GEORGINA CASTAÑEDA DIAZ

grupo exodo

A D I O S .

Alberto Anaya Walker

A MIS PADRES

GRACIAS POR TODO EL APOYO QUE ME HAN BRINDADO , GRACIAS
POR SUS DESVELOS Y ANGUSTIAS . GRACIAS POR PONER SU MAYOR ESFUERZO
PARA QUE YO HAYA CULMINADO MIS ESTUDIOS . A USTEDES Y A DIOS LES A-
GRADEZCO EL HABERME REALIZADO Y LES ENTREGO ESTE PROYECTO CON TO-
DO MI CORAZON QUE REPRESENTA , UNA PARTE DE ESE MUCHO QUE ME HAN
DADO .

SU HIJO QUE LOS QUIERE :.

Fernando García Balmori .



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA.

21 Sur 1103

Puebla, Pue.

Tels. 42 72 52

41 21 38

46 89 13

Puebla, Pue. a 5 de noviembre de 1990

SRITA. MONICA RINCON TORRES
SRITA. SANDRA ROSAS RUIZ
SRITA. PATRICIA ROJAS GONZALEZ
SR. JOSE ALBERTO ALTIERI MARTINEZ
SR. FERNANDO GARCIA BALMORI
SR. ALBERTO ANAYA WALKER
ALUMNOS DEL 9º SEMESTRE
DE LA U.P.A.E.P.

Estimados alumnos:

Sirva la presente para otorgarles el visto bueno sobre el Proyecto
de Tesis que sobre Relaciones Industriales desean desarrollar.

Sin más por el momento quedo de ustedes.

A T E N T A M E N T E

LIC. ENRIQUE D. ROMERO CEJUDO
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

c.c.p. L.A.E. EDUARDO SAAVEDRA

Este es válido con firma y sello.

H. Puebla de Zaragoza a 23 de mayo de 1991.

Por medio de la presente hago constar mi visto bueno al Trabajo recepcional: "La Organización y Funcionamiento del Área de Relaciones Industriales en las Empresas Modernas", realizado por los alumnos: Mónica Rincón Torres, Patricia Guadalupe Rojas González, Sandra Ivon Rosas Ruiz, José Alberto Altieri Martínez, Alberto Anaya Walker y Fernando García Balmori, para sustentar el Examen Profesional correspondiente para la obtención de la Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente para continuar el proceso de titulación.



L.A.E. EN DIRECCIÓN GENERAL Cejudo

ADMINISTRACIÓN DE

EMPRESAS

Director de la Facultad de

Administración de Empresas

TITULO DEL TRABAJO
PRACTICO PROFESIONAL

LA ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO
DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES
EN LAS EMPRESAS MODERNAS

OBJETIVO GENERAL

**PROPORCIONAR UNA GUIA A LAS EMPRESAS MODERNAS
PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO
DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- I . Establecimiento del marco Teórico y naturaleza de las Relaciones Industriales .**
- II . Determinar propuestas prácticas , útiles , para el mejor funcionamiento del Area de Relaciones Industriales .**
- III . Determinar propuestas prácticas , útiles , para que la U.P.A.E.P. - forme egresados capaces de desarrollarse en el área de Relaciones Industriales en las empresas modernas .**

HISTORIAL DEL TRABAJO

Al tener nuestros primeros contactos con la materia, nos dimos cuenta de la necesidad de contar con más teoría acerca de las Relaciones Industriales, que permitieran reforzar nuestros conocimientos, es así como surge la inquietud en nosotros en desarrollar un trabajo teórico práctico que de manera general abarcara todas las funciones de las Relaciones Industriales.

Un grupo de compañeros con las mismas inquietudes nos reunimos para aportar ideas y conjuntamos básicamente la misma iniciativa.

Comentamos esta idea con el Catedrático del curso de Relaciones Industriales, L.A.E. Eduardo Saavedra Lozano y manifestó su aprobación para asesorarnos en este trabajo.

Presentamos a la Dirección de la Facultad de Administración de Empresas y a la Rectoría de la Universidad el anteproyecto, el aprobado , para su realización.

Buscamos conjuntar la teoría existente y adaptarla al modelo de organigrama que proponemos.

La segunda parte del trabajo consistiría en aplicar encuestas en algunas empresas para conocer la realidad del funcionamiento del área.

Como tercera y última parte se propondrían ideas concretas para mejorar el funcionamiento y organización del área. También se informaría a la dirección sobre algunas

deficiencias en los egresados de la carrera de Administración y propuestas para corregirlas.

Como anteriormente mencionamos, el trabajo abarca el funcionamiento general del área de Relaciones Industriales, tocando todos sus departamentos y actividades, por la obvia amplitud del trabajo, decimos no profundizar en alguna parte para no omitir ningún punto. Por otro lado, el trabajo sirve como base para que trabajos practicados posteriormente profundicen en algún departamento y/o actividad.

INDICE

PARTE I: EL MARCO TEORICO

Capítulo 1.	24
Introducción, Antecedentes, Generalidad, Concepto, Naturaleza del Area, Departamentalización (organigramas), Historia, Historia en Puebla	
Capítulo 2. Departamento de Reclutamiento.	42
Concepto, Objetivo, Política y Procedimiento; Fuentes de reclutamiento, Métodos de reclutamiento. Anexos: Requisición de personal, Solicitud de empleo.	
Capítulo 3. Departamento de Selección.	56
Concepto, Objetivo, Política y Procedimiento. Técnicas: entrevista, tests; Hoja de calificación.	
Capítulo 4. Departamento de Contratación.	72
Ambito de la Relaciones de Trabajo; Objetivo, Política y Procedimiento; Afiliación al I.M.S.S.; Contrato de trabajo; Contrato individual, colectivo y ley; Reglamento interior de trabajo; Anexos: Contrato Individual de Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo.	
Capítulo 5. Departamento de Inducción.	100
Objetivo, Política y Procedimiento; Lista de verificación de inducción.	
Capítulo 6. Departamento de Nóminas.	107
Concepto, Objetivo, Política y Procedimiento; Percepciones y deducciones.	
Capítulo 7. Departamento de Capacitación y Adiestramiento.	111
Concepto, Objetivo, Política y Procedimiento; Marco legal; Necesidades de capacitación y adiestramiento, Técnicas para determinar necesidades de capacitación y/o adiestramiento; Anexos: Cuestionario para detectar necesidades de capacitación y/o adiestramiento.	
Capítulo 8. Departamento de Seguridad Industrial.	123
Concepto, Objetivo, Política y Procedimiento; Departamento de higiene industrial, accidentes; Reglamentaciones, organismos dedicados al estudio de higiene y seguridad, requisitos y obligaciones para las comisiones mixtas.	

Capítulo 9. Departamento Laboral. 135
Objetivo, Política y Funciones; Ruptura de la relación de trabajo, finiquitos; Ambiente laboral; Estrategias para tratar con el conflicto.

Capítulo 10. Departamento de Compensaciones 159
Objetivo, Política y Procedimientos; Evaluación de actuaciones; Sistema de evaluación de Puestos.

Capítulo 11. Departamento de Comunicación
Organizacional. 173
Concepto, Objetivo, Política y Procedimiento;
Elementos de la comunicación, Función de la comunicación en la organización, Comunicación horizontal y vertical; Estructura formal e informal, intermediarios; Canales de comunicación. o,

PARTE II: CONTACTO CON LA REALIDAD DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES EN ALGUNAS EMPRESAS.

Capítulo 12. 185
Diseño de la encuesta; Encuesta; Empresas que participaron; Resultados de las Encuestas; Anexos: Carta de presentación ante las empresas, Gráficas representativas de los resultados de las encuestas aplicadas.

PARTE III: PROPUESTAS PRACTICAS

Introducción.

Capítulo 13. Carta organizacional..... 224
Propuesta de organización del área de Relaciones Industriales; Aspectos básicos de la organización propuesta.

Capítulo 14. Primer Bloque de Propuestas 231
Propuestas prácticas a las empresas para una mejor organización y un mejor funcionamiento del área de Relaciones Industriales.

Capítulo 15. Segundo Bloque de Propuestas 240
Propuestas prácticas a la U.A.P.A.E.P. para que forme egresados capaces de desarrollarse en el área de Relaciones Industriales de la empresas modernas.

Capítulo 16. Temas Propuestos para Tesis 248

PARTE I

CAPITULO 1

INTRODUCCION

Debido a la creciente importancia que las Relaciones Industriales han tenido en las empresas modernas, se hace obvio un programa de actualización y de adaptación que les permita hacer más eficiente su operación.

Creemos que esta nueva corriente es completamente justificable, ya que el ser humano es un aspecto decisivo en el éxito de cualquier empresa. Cualquier institución que posea las mejores maquinarias, los más amplios abastecimientos y los mercados más amplios no será completa si el personal trabaja descontento, sin motivación o sin preparación.

El hombre no es materia altamente organizada que se conoce a si misma, como comúnmente había sido tratado por corrientes industriales deshumanizadas. El sentido común nos indica que el hombre tiene otras realidades del orden no material. El hombre es una criatura, síntesis única de materia y espíritu que, dotado de inteligencia y voluntad, es una persona, un ser libre y responsable. Inteligencia que le permite conocer la verdad, y voluntad que le permite hacer el bien, ambas capacidades del espíritu que no deben ser oprimidas y atrofiadas por sistemas inhumanos⁽¹⁾.

Merece la oportunidad de explotar sus potencialidades, de ser creativo, de ejercer su libertad decidiendo sus objetivos, de ser HOMBRE.

Los nuevos pensadores de la administración, conscientes de esta realidad, han creado nuevas teorías acerca de la manera en que el hombre como tal debe formar parte de una empresa⁽⁷⁾.

El siguiente trabajo se encuentra distribuido en tres secciones.

La primera parte del estudio es una recopilación a nivel general del deber ser de las Relaciones Industriales. Esta teoría está conformada por la opinión de diversos autores en el área.

Puebla es una ciudad tradicional. La esfera empresarial no está exenta de este fenómeno. Es por esto que la segunda parte pretende detectar situaciones clave de la Administración del Personal.

Finalmente, propondremos ideas concretas que puedan servir para el mejor funcionamiento de las Relaciones Industriales en las empresas.

ANTECEDENTES

La Administración de Personal toca precisamente los aspectos más humanos, los decisivos en el éxito de cualquier empresa. Cualquier institución que posea las mejores máquinas, los mercados más abiertos y fáciles, los más amplios abastecimientos, pero cuyo personal trabaje descontento, sin motivación, y otra similar, pero en la que exista un personal entusiastamente interesado, motivado, capaz y deseoso de plena colaboración, no se puede dudar en augurar la primacía en el éxito de la segunda. Porque a las máquinas las mueven los hombres; el capital y el material son aprovechados, utilizados y aplicados por los hombres; los sistemas son realizados o desarrollados por los hombres; las ventas, las compras, etc., las hacen los hombres. Por lo tanto del estado anímico y la coordinación de éstos dependerá en gran parte que la empresa triunfe o fracase.

El hombre es un ser compuesto de materia y espíritu, alma y cuerpo, inteligencia y voluntad, con un destino trascendente concebido por el mismo Dios.

El hombre es un ser dotado de inteligencia y libertad, por lo cual es responsable de su crecimiento y su salvación llamado a desarrollarse porque toda su vida es una vocación, y precisamente por el esfuerzo de su inteligencia y de su voluntad puede crecer en humanidad, valer más, ser más.

Pero esta visión del hombre hay que adecuarla, actualizarla en el tiempo y en el espacio. Pues muchos de los errores provienen de no ver al hombre que vive en la realidad, y aunque su esencia no cambia, la concepción de

su vida, expresada en inquietudes, anhelos y esperanzas, si tiene grandes modificaciones.

Debemos aplicar todo nuestro esfuerzo, toda nuestra capacidad, nuestro entusiasmo utilizando todas las técnicas que estén a nuestro alcance para buscar y promover una civilización humana capaz de cambiar y elevar al hombre.

GENERALIDADES

El Area de Relaciones Industriales está encargada de administrar al personal de la organización.

Los conocimientos, experiencias y habilidades son parte del patrimonio de cada persona, por lo tanto, los trabajadores no son propiedad de las organizaciones. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno convencimiento, salvo pena impuesta por autoridad judicial, y a nadie puede impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode siendo lícitos, según dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2).

Las personas llegan a las organizaciones para satisfacer diversos objetivos y necesidades, y depende de la habilidad de los administradores de personal hacer coincidir estos objetivos con los de la organización.

El ser humano es cambiante. No existe una persona que sea igual a otra, ni que reacciones de manera similar ante estímulos iguales. Es por esto que la administración de personal es en su mayoría situacional (8).

Aún así, existe teoría válida y aplicable a la administración de los recursos humanos (8).

El Area de Relaciones Industriales, en una empresa, es la encargada de llevar a cabo el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del

individuo, de la propia organización y de la comunidad de la que forma parte⁽²⁾.

Se pueden distinguir dos momentos en la administración del personal. El primero, cuando el Area de Relaciones Industriales se encarga de dotar a la organización del elemento humano adecuado para los puestos vacantes (Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción), y otro, una vez que el personal está integrado a la organización y es necesario mantenerlo en niveles óptimos que contribuyan al funcionamiento eficiente de la empresa (Nóminas, Compensaciones, Comunicación, Capacitación y Adiestramiento, Higiene y Seguridad). En este segundo momento, hay un departamento encargado de mantener una relación equilibrada con el Entorno Laboral, tanto interno como externo (Departamento Laboral).

La Naturaleza del Area de Relaciones Industriales es de servicio. Administra los recursos humanos de todas las áreas de la organización. El proceso descrito en el párrafo anterior nos da idea de la naturaleza del área y de la importancia que ésta tiene en todas las organizaciones.

CONCEPTO

Relaciones Humanas o industriales es simplemente un término general para describir la forma como las personas que comprenden una organización piensan una de la otra y se tratan entre sí. Estas relaciones pueden ser consideradas buenas cuando impulsan las probabilidades de que la organización alcance sus metas y malas cuando no es así. Existen muchas razones por las que las relaciones humanas son de gran interés para la administración, una de las más importantes es que son administrables.

ALGUNAS DEFINICIONES DE RELACIONES INDUSTRIALES

La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al reclutamiento y selección, al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, tanto en el sentido humano como en el económico⁽³⁾.

El área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa (p. ej., determinar las necesidades de los recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales, y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados)⁽⁴⁾.

"La administración de personal es la planeación, organización, dirección y control de las 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".

Planeación.

Significa, "La determinación de los avances del programa de personal, de tal manera que contribuya a la consecución de las metas establecidas por la empresa".

Organización.

"Se debe formar una organización mediante el diseño de una estructura de relaciones entre cargos, factores de personal y factores físicos".

Dirección.

Su objetivo es el de lograr que la gente venga gustosa al trabajo y lo realice efectivamente.

Control.

Debe ser una observación y comparación de la acción con los planes y cualquier desviación, que pueda ocurrir, realizando y ajustando estos planes.⁽²⁾

LA NATURALEZA DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES ES LA DE SERVIR A LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION Y QUE LOS MISMOS SEAN ENTES PRODUCTIVOS CAPACES DE PRODUCIR UN BENEFICIO A LA EMPRESA.

ANTECEDENTES DEL MOVIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS

El movimiento de relaciones humanas ha tomado su forma actual de varios elementos históricos. Cinco factores amplios han ayudado a establecer esta etapa:

- 1) El desplazamiento del trabajador de la agricultura a la industria.
- 2) Los movimientos de la reforma que se desarrollaron como una reacción a los excesos de los primeros empresarios.
- 3) El desarrollo de sindicatos de trabajo y de legislación laboral.
- 4) La tendencia de la industria que busca utilidades en un medio de competencia para impulsar la tecnología, lo que a su vez estimula la educación y es a su vez alentada por ella.
- 5) La profesionalización de la administración, lograda mediante la educación administrativa especializada y las investigaciones sociales.
- 6) La doctrina social de la Iglesia sobre la relación laboral.

1) EL FLUJO DEL TRABAJO

La industrialización se hizo posible cuando los agricultores empezaron a moverse del campo a las ciudades, creando así una oferta de trabajo.

La evolución histórica de la fuerza laboral, desde los campesinos desposeídos a los obreros no calificados hasta los especialistas más o menos "profesionalizados" ha tenido un profundo impacto en las relaciones humanas. Primero, existe la herencia proletaria de dependencia e inmovilidad, que se expresa actualmente en un énfasis hacia la seguridad y una tendencia de los trabajadores a reunirse informalmente para controlar la producción. Segundo, existe una herencia empresarial de autosuficiencia y búsqueda de utilidades que tiende a considerar al trabajador dependiente como un perezoso de cortos alcances. Tercero, existe una tendencia entre los trabajadores bien remunerados a sentirse frustrados por el trabajo monótono y a no impresionarse por los esfuerzos en satisfacerlos mediante beneficios materiales adicionales.

2) MOVIMIENTOS DE LA REFORMA

Los cambios en los movimientos de relaciones humanas se presentan debido a esfuerzos deliberados para mejorar las condiciones del hombre que trabaja. La encallecida actitud de los primeros industriales hacia el trabajador no tardó mucho en ser desafiada. Las reacciones tomaban muchas formas, algunas de ellas más efectivas que las otras, pero todas ellas se combinaron a largo plazo para producir un

clima de opinión pública que dirigió su atención a los derechos de los trabajadores.

La sociedad actual, es considerablemente más agradable para mas personas que en la era en que se inició la industrialización. Las formas económicas de la sociedad actual han evolucionado de las antiguas, pero no son radicalmente diferentes; lo que ha cambiado no son tanto las formas de propiedad sino la actitudes prevalecientes con respecto a las obligaciones de los patrones hacia sus empleados.

Las rutas más prácticas que siguió el impulso reformador incluyen las exhortaciones periodísticas y literarias, las acciones políticas y religiosas y legislación.

Conforme la opinión pública se hizo crecientemente favorable hacia la acción en bien del trabajador , la amenaza de legislación restrictiva se hizo cada vez más probable.

3) SINDICATOS DE TRABAJO

El desarrollo de los sindicatos de trabajo y la aprobación de leyes laborales han representado el esfuerzo más dramático y en controversia para mejorar el grupo de trabajadores industriales, la organización sindical en gran escala se inició hasta después de haberse aprobado la Ley Nacional de Relaciones de Trabajo.

Los trabajadores industriales no estaban al principio muy interesados en los sindicatos. Puesto que existían pocos precedentes acerca de ellos, no era evidente que éstos proporcionarían ventajas importantes.

4) TECNOLOGIA Y EDUCACION

Con la creciente educación y la independencia económica se presentaron nuevas necesidades que no pueden ser fácilmente satisfechas, puesto que tienden a ser más bien esotéricas. **Primero**, existe una viva necesidad de comprensión de la posición en que se encuentra el propio trabajo dentro del más amplio contexto de la organización e inclusive de la sociedad como un todo. **Segundo**, existe una necesidad de variedad y avance. **Tercero**, una nueva necesidad de formas de recompensa.

5) LA EDUCACION ADMINISTRATIVA Y LA INVESTIGACION SOCIAL

Otro efecto importante de los cambios económicos en las prácticas de relaciones humanas es la profesionalización de la administración. Esta se inició cuando las compañías crecieron y se hicieron demasiado complejas para ser administradas efectivamente por la familia del propietario.

La especialización del trabajo dentro de la administración, creó un grupo de profesiones muy

desarrolladas dentro de lo que una vez había sido una manera sencilla de manejar el negocio. Ha sido más fácil para el gerente profesional tener compasión y al mismo tiempo reconocer el aspecto práctico de ganar lealtad y el respeto de los trabajadores, que lo que había sido para los gerentes hereditarios de las generaciones anteriores.

ANTECEDENTES DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES EN PUEBLA

Dentro de las actividades preponderantes desarrolladas durante la época colonial se encuentra la textil. Esta actividad era realizada, en su totalidad, por artesanos que constituyeron un verdadero grupo de presión.

La industria textil se ha encontrado concentrada particularmente en el estado de Puebla, debido a ello las relaciones industriales tuvieron su origen en esta industria.

La primera fábrica de textiles en Puebla fue "LA CONSTANCIA MEXICANA", fundada por Don Esteban de Antuñano el 7 de enero de 1835. En México, la mano de obra era abundante y barata, sobre todo en Puebla, esto explica, en parte, el relativo éxito de la industria textil. La composición del sector trabajador se encontraba dominado por los patrones que no veían al trabajador como un ser humano con dignidad, sino como un insumo más dentro del proceso productivo.

Las relaciones industriales surgieron por el crecimiento tan grande y acelerado que empezaron a tener las industrias, y por la necesidad inminente de emplear métodos adecuados para la planeación, control y toma de decisiones dentro de la organización y para darle solución a la problemática de contratación, capacitación de personal y comunicación que hasta nuestros días se sigue presentando.

Aproximadamente entre 1946 y 1954, el aspecto legal y el fortalecimiento de los sindicatos representaban un serio problema para las empresas que exigían un enfrentamiento urgente del mismo, pero no se veía cómo poder resolver este problema.

El Instituto Tecnológico de Massachusetts publicó unos estudios realizados sobre las Relaciones Industriales, y ofreció cursos sobre la materia, que fueron tomados por jóvenes mexicanos becados por empresarios de Monterrey.

En México, Don Agustín Reyes Ponce y Don Isaac Guzmán Valdivia trabajaban en esta área y proponen la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad La Salle, dirigida a empresarios, pero es saturada por alumnos que terminaron su educación preparatoria.

En 1947 tuvo lugar un Congreso de Relaciones Industriales en Suiza, donde Don Isaac Guzmán Valdivia fue ponente y explicó las Relaciones Laborales. A su llegada a México habló con la C.T.M.; pero los trabajadores miembros de la misma, no lo aceptaban pues creían que perderían actividad.

Primeramente se le dió el nombre de Relaciones Humanas, pero posteriormente se le dió el nombre de Relaciones Industriales, de su traducción del inglés Industrial Relationships.

Hacia el año 1955, en las filiales que los empresarios regiomontanos tenían en Puebla, se adoptó la filosofía de que el hombre es el activo más valioso que tienen en las empresas (regresando a los conceptos de la escuela del comportamiento de George Elton Mayo), que al igual que los demás activos de una empresa, requiere de mantenimiento y ayuda; el hombre no es un recurso o insumo más dentro del sistema de producción.

En 1957 se funda en Puebla la primera escuela de Administración de Empresas, que tiene un enfoque totalmente humano, es decir, está enfocada a los derechos del hombre dentro de cualquier grupo social.

El 21 de julio de 1969, es fundada RIPAC (Relaciones Industriales de Puebla, A.C.) por los señores Santiago Rodríguez (HYLSA), Nicanor Cataño y Gustavo Name.

Esta asociación funciona por medio de membresía, y actualmente cuenta con 60 empresas entre sus afiliados, destacando HYLSA, SKF, NCR, DE ACERO, FEDERAL MOGUL, y algunas otras de igual importancia dentro de la vida económica de Puebla.

Las principales actividades que ofrece RIPAC son:

- Actividades familiares.

- Bolsa de trabajo.
- Conferencias.
- Banco de datos.
- Calidad.
- Boletín de AMERI (Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales)

En Puebla, las Relaciones Industriales no han sido totalmente aceptadas, debido a que los empresarios consideran que son gastos inútiles y pérdida de tiempo dentro de la organización, debido a ésta situación se creó RIPAC con las siguientes características:

- Relaciones Industriales a Nivel Ejecutivo.
- Máxima importancia al Recurso Humano.
- Unión.
- Interés por los universitarios.
- Relación con el medio en el que actúa.

Actualmente se trabaja fuertemente en la búsqueda de parámetros que permitan hacer comparaciones entre las Relaciones Industriales de las diferentes empresas de Puebla.

INTRODUCCION A LA DEPARTAMENTALIZACION

Se propone el organigrama de la siguiente página para representar el funcionamiento del área de Relaciones Industriales.

Se decidió formar los siguientes departamentos por la especificación de las actividades de cada uno.

Este organigrama tiene aplicación en una empresa grande. Para ser adaptado a las necesidades de cada organización los departamentos pueden fusionarse por actividades más o menos similares.

RECLUTAMIENTO

CONCEPTO ✓

No pueden obtenerse los máximos beneficios de una buena estructura de organización y de un buen sistema de Relaciones Laborales si los puestos de trabajo no están ocupados por personal competente y calificado⁽⁴⁾.

Se define al reclutamiento como un procedimiento que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización⁽⁴⁾.

OBJETIVO ✓

El éxito del desarrollo de Relaciones Industriales en una empresa depende de la calidad del personal. La necesidad de contar con candidatos viables en todos los niveles, hace imprescindible que la empresa tenga una dinámica política de reclutamiento, puesto que los problemas que crea una mala localización no son notorios durante los primeros años. De ahí que el futuro de la organización depende de la calidad del personal que se recluta actualmente.

El objetivo del reclutamiento es localizar candidatos en potencia de calidad que servirán para seleccionar a los próximos empleados.

Para logra este objetivo, debemos considerar:

1. Basar el reclutamiento en un cuidadoso análisis de las necesidades de trabajo a corto y a largo plazo.
2. Precisar las ventajas reales que la empresa y el puesto ofrecen, así como los deberes y responsabilidades.
3. El reclutamiento debe ser un proceso continuo, flexible y adaptable a las circunstancias (lugar, modo y tiempo).
4. Utilizar el máximo de fuentes adecuadas de reclutamiento, según la relación costo-beneficio lo permita.
- 5.- En primer término se debe recurrir al personal ya incorporado a la empresa.

POLITICA ✓

Para reclutar con eficiencia la empresa debe establecer los requerimientos específicos para cada puesto y la fecha en que los necesitará. El desarrollo de esta información exige pronósticos y planeación efectiva. La planeación del personal es un aspecto crítico de la planeación de la organización y este hecho ayuda a explicar por qué se da un papel cada día más importante al Area de Relaciones Industriales en la toma de decisiones⁽⁵⁾.

ORGANIGRAMA DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES

**DIRECTOR DE RELACIONES
INDUSTRIALES**

RECLUTAMIENTO

SELECCION

CONTRATACION

INDUCCION

NOMINAS

CAPACITACION Y ADIEST.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

LABORAL.

COMPENSACIONES

COMUNICACION

CAPITULO 2

PROCEDIMIENTO ✓

- 1.- En primer término, el superior del puesto vacante llevará a la Dirección de Relaciones Industriales una requisición de personal.
- 2.- El Departamento de Relaciones Industriales debe verificar que exista la necesidad de contratar personal.
- 3.- Para cubrir las vacantes existentes se requieren las firmas del superior inmediato del puesto por cubrir, del Director de Relaciones Industriales y del Director General.
- 4.- Si se trata de un aumento de personal para cubrir puestos de nueva creación, se requiere una amplia justificación y el proyecto del nuevo organigrama.
- 5.- La requisición deberá ser entregada a Relaciones Industriales con tiempo de anticipación (proponemos 10 días hábiles), salvo en casos urgentes.
- 6.- El Departamento de Reclutamiento selecciona el medio más eficiente para atraer candidatos a la empresa.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

1. FUENTES INTERNAS ✓

Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de empleados, una de las mejores fuentes de reclutamiento la constituye la de sus propios trabajadores.

La promociones en el interior tienen diversas ventajas:

- 1.- La organización debe tener una buena idea de los puntos débiles y fuertes de sus empleados. El inventario de habilidades se puede usar con eficacia como punto de partida para el reclutamiento interno.
- 2.- En general, suelen estar disponibles datos más exactos en relación con los empleados dentro de la empresa.
- 3.- No sólo sabe la empresa más en relación con sus empleados actuales, sino que también ellos conocen más a la empresa y saben como opera.
- 4.- El reclutamiento interno puede tener un efecto positivo sobre la moral y motivación de los empleados, si evita los despidos o crea oportunidades de promoción.
- 5.- La mayoría de las empresas tienen una considerable inversión en su fuerza de trabajo. El pleno uso de las habilidades de los empleados mejora el rendimiento sobre esa inversión.

El reclutamiento interno lleva aparejadas algunas desventajas:

- 1.- Lawrence Peter dice que las personas tienden a ascender hasta llegar a un nivel de incompetencia; según su principio, las personas que actúan con éxito reciben promociones hasta que acaban por llegar a un nivel en el cual son incapaces de actuar.

- 2.- Cuando el reclutamiento es sólo interno, se deben tomar precauciones para tener la seguridad de que las innovaciones no queden ahogadas por actitudes y enunciados, como "nunca lo hemos hecho antes", o "estamos muy bien así"⁽³⁾.

II. FUENTES EXTERNAS ✓

Las empresas tienen a su disposición una vasta serie de fuentes externas para reclutar al personal. Una ventaja inherente de este tipo de reclutamiento es que el grupo de talento es mucho mayor que cuando el reclutamiento está restringido a las fuentes internas.

Otra ventaja es que las personas contratadas en el exterior pueden traer nuevas ideas y métodos a la organización.

Las desventajas o problemas primarios asociados con el reclutamiento externo son: que es más difícil de atraer, entrar en contrato y evaluar a las personas.

En la categoría de fuentes externas de reclutamiento están las personas a quienes no se les ha pedido presentar una solicitud, las personas que buscan activamente empleo por conducto de una agencia, y las personas que trabajan en otro lugar y no buscan empleo en forma activa⁽³⁾.

MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO

En general, estos métodos se pueden clasificar como formales o informales. Aunque esta clasificación es

imprecisa, está basada en el hecho de que algunos métodos hacen más uso de los canales establecidos para la información de disponibilidad de puestos que otros. Por ejemplo, los avisos de puestos, publicidad, reclutamiento en las universidades y el uso de agencias de empleo, se pueden clasificar como métodos formales de reclutamiento⁽³⁾.

Las personas recomendadas por los empleados y los solicitantes son ejemplos de reclutas obtenidos por métodos informales.

PUBLICIDAD

Los anuncios se publican en los periódicos y en revistas especializadas. Estos anuncios deben describir con exactitud el puesto disponible. Los anuncios inexactos le costarán un valioso tiempo tanto a la empresa como al solicitante⁽³⁾.

RECLUTAMIENTO EN UNIVERSIDADES

Estas actividades suelen estar coordinadas por las Bolsas de Trabajo de las universidades. Las empresas interesadas proporcionan a estos organismos los datos correspondientes al puesto vacante.

AGENCIAS DE EMPLEO

Estas agencias suelen cobrar un honorario fijo o un porcentaje del sueldo del empleado contratando a través de ellas durante el primer año. Estas agencias deben estar estrechamente relacionadas con el medio para así brindar un mejor servicio.

OTRAS EMPRESAS

Las empresas pueden encontrar en los empleados de la competencia a los candidatos idóneos para ocupar los puestos vacantes. Por eso, las empresas deben preocuparse por conservar a sus empleados.

REQUISICION DE PERSONAL

LOCALIDAD: _____ FECHA _____
PUESTO: _____ CLAVE: _____
AREA: _____
JEFE INMEDIATO: _____

* TEMPORAL * PLANTA * TRANSITORIO * HONORARIOS
FECHA DE INICIO: ____/____/____ FECHA DE TERMINO: ____/____/____
PUESTO DE NUEVA CREACION: _____ REEMPLAZO _____
SUSTITUYE A: _____

MOTIVO RENUNCIA ____/____/____ DESPIDO ____/____/____
TRANSFERENCIA ____/____/____ PARA ____/____/____
PROMOVIDO ____/____/____ PUESTO ____/____/____
OTROS ____/____/____
CAUSAS DE LA RESCISION O DESPIDO _____

EDAD: DE ____ A ____ AÑOS SEXO: F M ESTADO CIVIL _____
ESCOLARIDAD _____ ESPECIALIDAD _____
IDIOMAS _____ LEER ____% HABLAR ____% ESC. ____%

RESPONSABILIDAD EN DINERO: SI NO HASTA \$ _____
HORARIO DE TRABAJO DE _____ A _____ HORAS
DE _____ A _____ HORAS

ACTIVIDADES DEL PUESTO: _____

CARACTERISTICAS ESPECIALES: _____

APROBACIONES

SOLICITANTE: _____

Vo.Bo. JEFE DEL DEPARTAMENTO _____

Vo.Bo. SUBDIRECCION _____

Vo.Bo. DIRECCION _____

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

FECHA: ____/____/____

RANGO MINIMO: \$ _____

FIRMA: _____

PUNTO MEDIO: \$ _____

SELECCION Y ESTUDIOS PSICOLOGICOS

CANDIDATOS:

No. REGISTRO: NOMBRE:

PROCESO DE SELECCION

CANDIDATO

CONTRATADO: _____

FECHA DE INICIO: ____/____/____ SUELDO \$ _____

OBSERVACIONES: _____

Vo.Bo. SELECCION _____

(ANEXAR ANALISIS DE PUESTO)

SOLICITUD DE EMPLEO

Sírvase llenar esta solicitud en forma manuscrita. Anote la información requerida con claridad, recuerde que en la medida en que nos proporcione información completa y precisa, estaremos en mejores condiciones de pensar en usted para el puesto que esté más de acuerdo a sus características.

Lugar y fecha _____
Puesto Deseado _____
Sueldo Mensual Deseado _____

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO _____ APELLIDO MATERNO _____ NOMBRE _____
DOMICILIO _____
TELÉFONO _____
SEXO _____
LUGAR DE NACIMIENTO _____ NACIONALIDAD _____
FECHA DE NACIMIENTO _____ ESTATURA _____ PESO _____
VIVE CON: _____
PADRES _____ FAMILIA _____ OTROS _____
RELIGION _____
No. DE AFILIACION AL IMSS _____ CARTILLA _____ RFC. _____
ESTADO CIVIL _____

DATOS FAMILIARES

	NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCUPACION
PADRE	_____	_____	_____	_____	_____
MADRE	_____	_____	_____	_____	_____
ESPOSA(O)	_____	_____	_____	_____	_____
NOMBRES Y EDADES DE LOS HIJOS	_____	_____	_____	_____	_____

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHA	AÑOS	TÍTULO RECIBIDO
PRIMARIA	_____	_____	_____	_____
SECUNDARIA	_____	_____	_____	_____
PREPARATORIA	_____	_____	_____	_____
PROFESIONAL	_____	_____	_____	_____
COMERCIAL	_____	_____	_____	_____
OTRAS	_____	_____	_____	_____
ESTUDIOS QUE ESTA EFECTUANDO EN LA ACTUALIDAD:				
ESCUELA	_____	HORARIO	_____	_____
CURSO	_____	GRADO	_____	_____

REFERENCIAS PERSONALES

(No incluya Parientes ni Jefes Anteriores)

NOMBRE _____
DOMICILIO _____ TELEFONO _____
OCUPACION _____ TIEMPO DE CONOCERLO _____

NOMBRE _____
DOMICILIO _____ TELEFONO _____
OCUPACION _____ TIEMPO DE CONOCERLO _____

NOMBRE _____
DOMICILIO _____ TELEFONO _____
OCUPACION _____ TIEMPO DE CONOCERLO _____

DATOS SOCIOECONOMICOS

VIVEN EN:

___ CASA PROPIA, VALOR ESTIMATIVO \$ _____
___ CASA DE HUESPEDES, RENTA MENSUAL \$ _____
___ CASA RENTADA, RENTA MENSUAL \$ _____
___ DE LOS PADRES
___ DE LOS PARIENTES

PROPIEDADES:

¿TIENE AUTOMOVIL? SI ___ NO ___

MARCA Y MODELO _____

BIENES RAICES SI ___ NO ___

OTROS:

¿CUALES? _____

OTROS INGRESOS: \$ _____

¿DE DONDE PROVIENEN? _____

¿A CUANTO ASCIENDEN SU GASTOS MENSUALES? \$ _____

¿TIENE CREDITOS? SI ___ NO ___

BANCARIOS _____ COMERCIALES _____ OTROS _____

¿CUALES? _____

¿A CUANTO ASCIENDEN SUS CREDITOS \$ _____

¿TIENE DEUDAS? SI ___ NO ___

¿A CUANTO ASCIENDEN SUS DEUDAS? \$ _____

INFORMACION GENERAL

¿COMO SUPO USTED DE ESTE EMPLEO? (Anotar el medio) _____

RAZON POR LA CUAL PRESENTA ESTA SOLICITUD _____

¿QUE OTRO PUESTO LE GUSTARIA DESEMPEÑAR _____

¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR? SI ___ NO ___ RAZONES _____

¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR SU LUGAR DE RESIDENCIA? SI ___ NO ___

RAZONES: _____

LUGARES DE PREFERENCIA: _____

CONOCIMIENTOS GENERALES

IDIOMAS QUE DOMINA:

_____	LEE _____%	ESCRIBE _____%	HABLA _____%
_____	LEE _____%	ESCRIBE _____%	HABLA _____%
_____	LEE _____%	ESCRIBE _____%	HABLA _____%

FUNCIONES DE OFICINA QUE DOMINA:

MAQUINAS DE OFICINA QUE SEPA MANEJAR:

MAQUINAS DE TALLER QUE SEPA MANEJAR:

OTROS TRABAJOS O FUNCIONES DE DOMINA:

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA ACTUAL O ULTIMA _____

DIRECCION _____

TELEFONO _____

ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____

TIEMPO _____

FECHA DE INGRESO _____

FECHA DE SEPARACION _____

CAUSAS DE LA SEPARACION _____

SUELDO INICIAL _____

SUELDO FINAL _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

PUESTO _____

¿PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE USTED? SI _____

NO _____

EMPRESA ANTERIOR _____

DIRECCION _____

TELEFONO _____

ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____

TIEMPO _____

FECHA DE INGRESO _____

FECHA DE SEPARACION _____

CAUSAS DE LA SEPARACION _____

SUELDO INICIAL _____

SUELDO FINAL _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

PUESTO _____

¿PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE USTED? SI _____

NO _____

EMPRESA ANTERIOR _____

DIRECCION _____

TELEFONO _____

ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____

TIEMPO _____

FECHA DE INGRESO _____

FECHA DE SEPARACION _____

CAUSAS DE LA SEPARACION _____

SUELDO INICIAL _____

SUELDO FINAL _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

PUESTO _____

¿PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE USTED? SI _____

NO _____

¿TIENE ALGUN FAMILIAR TRABAJANDO EN LA EMPRESA? SI ____ NO ____
 NOMBRE _____ PUESTO _____
 ¿ESTA O HA ESTADO AFILIADO ALGUN SINDICATO? SI ____ NO ____
 ¿CUAL(ES)? _____
 CARGO DESEMPEÑADO _____
 FECHA DE AFILIACION _____ FECHA DE RETIRO _____
 ¿TIENE FAMILIARES EN ALGUN SINDICATO? SI ____ NO ____
 NOMBRE _____ PUESTO _____
 NOMBRE _____ PUESTO _____
 NOMBRE _____ PUESTO _____
 ¿HA TENIDO PROBLEMAS CON ALGUN SINDICATO? SI ____ NO ____
 CAUSAS: _____
 ¿PERTENECE ALGUN PARTIDO U ORGANIZACION POLITICA? SI ____ NO ____
 ¿CUAL(ES)? _____
 ¿PERTENECE A ALGUN CLUB DEPORTIVO O SOCIAL? SI ____ NO ____
 ¿CUAL(ES)? _____

ESTADO DE SALUD

¿COMO CONSIDERA SU ESTADO DE SALUD? BUENO ____ REGULAR ____ MALO ____
 ¿PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA? SI ____ NO ____
 ¿CUAL(ES)? _____
 ACCIDENTES O ENFERMEDADES EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS: _____

ESTOY DISPONIBLE PARA INICIAR LABORES A PARTIR DEL: _____

Faculto expresamente a la Gerencia de Relaciones Industriales de esta empresa, para que pueda obtener cualquier información adicional relacionada con los datos contenidos en la presente solicitud y realizar las investigaciones o proporcionar, total o parcialmente dicha información, cuando al efecto lo considere conveniente o necesario, en la inteligencia de que si la información que proporcione resultase falsa, o inexacta, serán motivos suficientes para dar por terminado mi contrato, en caso de haberlo celebrado, no asumiendo la empresa responsabilidad alguna.

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO EXCLUSIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

PUESTO _____ DEPARTAMENTO _____
 DIVISION _____
 PLANTA _____ FECHA DE INGRESO _____
 SUELDO \$ _____
 CONTRATO: _____
 ____ TIEMPO INDETERMINADO ____ TIEMPO DETERMINADO ____ OBRA DETERMINADA
 RANGO _____

CAPITULO 3

SELECCION

CONCEPTO DE SELECCION ✓

Puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la elección del hombre adecuado para el puesto adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquéllos más adecuados a los puestos existentes en la empresa, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal⁽⁵⁾.

OBJETIVO ✓

Encontrar al hombre adecuado que cubra un puesto vacante a un costo adecuado.

POLITICA ✓

Canalizado por conducto de Relaciones Industriales el procedimiento de reclutamiento, es responsabilidad de dicha dirección determinar la viabilidad del candidato en potencia. A su vez, es responsabilidad del superior inmediato del puesto a cubrir, en coordinación con el responsable del área, decidir en definitiva sobre la selección final del candidato.

PROCEDIMIENTO ✓

- A) La recepción de la requisición y solicitud previa junto con el candidato, será el primer paso a cubrir por Relaciones Industriales, una vez que se hayan eliminado aquellas personas que no reúnan en principio los requerimientos. Esta eliminación no deberá herir los sentimientos de los solicitantes. Para evitar pérdidas de tiempo tanto para ellos como para el personal de la organización, se deberá comunicar dicha eliminación telefónicamente en tanto sea posible.

- B) Antes de cualquier entrevista a fondo, el posible candidato deberá llenar en las oficinas de la organización una Solicitud de Empleo, la cual será proporcionada por Relaciones Industriales. De estas solicitudes se llevará un control absoluto para que todas sean contestadas por escrito, como para contactar al interesado posteriormente.
- C) En base a los requerimientos deseados, a través de una entrevista, Relaciones Industriales analizará la solicitud de empleo para evaluar en principio las características del interesado.
- D) Si los resultados obtenidos en la anterior evaluación son satisfactorios, el aspirante al puesto que se encuentre en esta fase tendrá una entrevista con el superior inmediato que versará fundamentalmente sobre las particularidades del trabajo a desempeñar.
- E) Los candidatos que pasen favorablemente los términos mencionados en los puntos B, C y D, de este procedimiento, se someterán a pruebas de selección, tales como exámenes psicotécnicos, psicométricos, médicos, de conocimientos, estudios socioeconómico, etc., y en general, cualquier otro que la organización determine en cualquier momento.
- F) De ser favorables los resultados del punto E de este procedimiento, Relaciones Industriales pondrá a disposición del superior inmediato los antecedentes que estime pertinentes para que pueda normar su criterio y decidir en definitiva respecto del candidato a seleccionar.

Se insiste, en que el superior inmediato del puesto afectado en concordancia con el responsable del

departamento o del área, es el único abogado para decidir sobre la selección final, lo cual ratificará por escrito.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al puesto; y
- b) la eficiencia del hombre en el puesto

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del puesto que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

El proceso de selección debe tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables. Los requisitos del puesto (requisitos que el puesto exige de sus ocupantes), y el perfil de las características de los candidatos que se presenten. La primera es proporcionada por el análisis y descripción del puesto y la segunda se obtiene por medio de la aplicación de técnicas de selección.

Una vez hecha la comparación entre las características exigidas por el puesto y las ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos tengan condiciones aproximadamente equivalentes para ser indicados a la unidad solicitante como candidatos a ocupar el cargo. El departamento de selección no puede imponer a la unidad solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Puede apenas prestar el servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más adecuados para el

puesto. La decisión final de aceptar o de rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (realización del servicio por la sección especializada).

Sin embargo el departamento de selección interviene en el proceso de decisión siempre que haya un gran volumen de candidatos, por medio de estudios de validación para aumentar la probabilidad de aciertos, en la prevención de hechos futuros.

TECNICAS DE SELECCION

Como la selección de recursos humanos es un sistema analítico de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez. Este generalmente es extraído de algunas alternativas de información:

- 1.- **Descripción del puesto, que es el levantamiento de los aspectos intrínsecos** (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que el puesto exige a su ocupante), del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis aplicado, lo importante para la selección son las informaciones de los requisitos y de las características que el ocupante del puesto debe poseer. Es así como el proceso de selección se concentrará en la investigación y evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten.
- 2.- **Aplicación de la técnica de incidentes críticos**, que consiste en la anotación sistemática y de criterios que los jefes directos deben de hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del

puesto considerado, los que producirán un mayor o menor desempeño en el trabajo. Esta técnica tiene como objetivo localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), en los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de fundamentarse preferencialmente en el arbitrio del jefe directo. Además, es difícil definir exactamente lo que el jefe directo debe considerar como comportamiento deseable o indeseable.

- 3.- **Análisis de solicitud del empleado,** que consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que el candidato al puesto debe poseer. Principalmente cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de solicitud del empleado deberá poseer campos adecuados donde el jefe directo pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el esquema de selección se basará en esos datos.
- 4.- **Descripción del puesto en el mercado.** Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el cual la empresa no tiene todavía ninguna definición a priori, ni aún el jefe directo, existe la alternativa de verificar en empresas similares, puestos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.
- 5.- **Hipótesis de trabajo.** En el caso de que las alternativas anteriores no puedan ser utilizadas, sólo queda la aplicación de una hipótesis de trabajo, o sea, una provisión aproximada del contenido del puesto y su exigencia en relación con el empleado (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

TECNICAS DE SELECCION

1) ENTREVISTA DE SELECCION

En todo proceso selectivo, la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de una candidato al empleo.

Si se lleva a cabo con habilidad y tacto, la entrevista personal constituye un elemento importante de evaluación, con el ánimo de que pueda lograr los resultados esperados.

La entrevista es, básicamente, un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos importantes:

- 1) La fuente, o sea el candidato, con características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc., en este elemento tiene origen el mensaje.
- 2) El transmisor, o sea el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y la expresión del candidato y del entrevistador se relacionan con la manera como la información es "codificada" para ser transmitida;
- 3) El canal de transmisión: hay en la entrevista por lo menos dos "canales" -palabras habladas (el más importante) y gestos;
- 4) El instrumento de codificación: los "receptores" de la información (o sea el entrevistador y el entrevistado), pueden interpretar (o "descifrar") los "mensajes" de modo diferente. Lo mismo ocurre con

diferentes personas, ya que cada una interpreta lo que oye en términos de sus propias experiencias; y

- 5) El destino, o sea a quien se pretende transmitir el mensaje; en este caso para el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa.

Entrevista estandarizada es aquella que ha sido planeada y organizada para sobrepasar las limitaciones y los defectos de los procedimientos ordinarios de la entrevista.

PRINCIPIOS DE ENTREVISTA

Algunos principios al respecto de la entrevista pueden promover su perfeccionamiento. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo del proceso.

A continuación se explican los principios:

1.- Preparación. Para todas las entrevistas, previstas o no, debe haber un tipo de preparación. Obviamente, se necesita un considerable planeamiento para las entrevistas establecidas anticipadamente, tales como las que se realizan para la concesión de empleo o para una evaluación. Sin embargo, muchas entrevistas se llevan a cabo en el momento y no dan tiempo para preparación alguna. Son aplicables los siguientes principios:

- 1) Determinar los objetivos específicos de la entrevista;
- 2) Determinar el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
- 3) Obtener la mayor cantidad posible de información sobre la persona que ha de ser entrevistada.

2.- Ambiente. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- 1) Físico, oficina privada y confortable; y
- 2) Mental, buena disposición y confianza.

3.- **Desarrollo de la entrevista.** Es la etapa fundamental del proceso, en que se obtiene la información deseada por los dos componentes: el entrevistador y el candidato. El entrevistador provoca estímulos (preguntas) en el candidato, con miras a estudiar sus respuestas y su conducta (retroalimentación), que le permitan reelaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Por otro lado, así como entrevistador obtiene la información que desea, también debe prestar la información que el candidato necesita para tomar su decisión.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación (check-list), utilizando generalmente un formulario, que sigue el orden de la propuesta de empleo y donde están anotados los ítems por verificar, con los espacios blancos para el registro de las anotaciones y de las observaciones. Ese registro se hace simple, fácil y rápido, porque exige un mínimo de anotaciones, que permiten al entrevistador total concentración sobre el sujeto, y mínima atención a las anotaciones y a la secuencia o plan de la propia entrevista. La entrevista es libre o no dirigida, cuando sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, o sea, cuando no hay un plan o itinerario preestablecido.

4.- **Cierre.** Existe una necesidad semejante para el cierre:

- 1) El entrevistador debe hacer una señal clara para demostrar el fin de la entrevista; y
- 2) el entrevistado debe recibir algún tipo de información en cuanto a su acción futura.

5.- Evaluación. A partir del momento en que el entrevistado deja la sala, el entrevistador debe emprender inmediatamente la tarea de evaluar al candidato dado que los detalles aún están frescos en su memoria. Si no escribió dato alguno, entonces debe registrar inmediatamente los detalles que recuerde. Si utilizó una hoja de evaluación, debe llenarla completamente. Cuando termine la entrevista se hace necesario tomar decisiones en relación con el candidato, sea que haya sido rechazado o aceptado. Una impresión se forma por los hechos que el candidato narra, y otra por el modo como se comporta durante la entrevista.

2) PRUEBAS O TESTS DE CONOCIMIENTOS O DE CAPACIDAD

Las pruebas o tests de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

En cuanto a la manera como son aplicados, esas pruebas o test pueden ser:

- A) Orales (por medio de preguntas y respuestas verbales)
- B) Escritas (por medio de preguntas y respuestas escritas)
- C) De realización (por medio de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía, el diseño o la maniobra de un vehículo o la ornamentación de una pieza, por ejemplo)

En cuanto al área de conocimientos las pruebas pueden ser generales, cuando se trata de nociones de cultura general o específicas, cuando investigan aquellos conocimientos técnicos y particulares directamente

relacionados con el puesto en referencia. Si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre el asunto de esa especialidad.

En cuanto a la forma como son elaboradas, las pruebas de conocimiento cuando son realizadas por medio del lenguaje escrito, pueden ser clasificadas en:

- A) Tradicionales, de tipo disertivo, expositivo;
- B) Objetivos, por medio de test de objetivos;
- C) Mixtos cuando utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva

Los exámenes subjetivos o tradicionales son los que poseen un número reducido de preguntas y exigen repuestas largas.

Las pruebas objetivas por el contrario poseen mayor número de preguntas; incluyen una gran área de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, determinadas en la forma y en el contenido.

ITEMS PARA CONSTRUCCION DE TESTS

Para construir un test hay innumerables tipos de items, los cuales se pueden escoger desde los de alternativas simples y de múltiple elección, hasta completar blancos, etc.

- 1) Alternativas simples (verdadero o falso). Presenta solamente dos alternativas para respuestas, y por lo tanto el 50% de probabilidades para acertar, por coincidencia. Estimula la adivinación; además es difícil organizar una frase que sea absolutamente falsa o verdadera, sin dar alguna sugerencia respecto a la respuesta correcta.

- 2) **Completar blancos.** Se aplica para verificar la retención de conocimientos que deben memorizarse con exactitud. Es necesario tener la seguridad de que hay una y solamente una respuesta correcta para el tema que se investiga.
- 3) **Evocación (preguntas).** Estas no son preguntas rígidas, porque permiten gran variación y se adaptan a casi todos los tipos de la enseñanza. Se caracterizan, principalmente, por el hecho de medir el conocimiento del posible candidato sin ninguna sugerencia cuando se hace la presentación de las preguntas. Permiten verificar la capacidad del posible candidato para organizar y presentar conocimientos en su propio lenguaje.
- 4) **Conjugación de pares (asociaciones).** Sirve para medir la capacidad del candidato de reconocer y asociar nociones y conocimientos con otros relacionados. Sin embargo, si la pregunta no está bien construida, muchos ítems podrán responderse correctamente en el proceso de eliminación.
- 5) **Ordenación.** Consiste en pedir al candidato que ordene, cronológicamente, una serie de hechos.
- 6) **Selección múltiple.** Los tipos más utilizados son los ítems generalmente con tres, cuatro o cinco alternativas: una correcta, y las otras verosímiles, sin embargo factibles. Es necesario tener gran cuidado para no sugerir la respuesta correcta por medio del lenguaje propio del ítem, o varios ítems anteriores.
- 7) **Redacción (preguntas con respuesta libres).** Son indispensables para verificar la capacidad verbal y la buena organización de los conocimientos adquiridos.

3) TEST PSICOMETRICOS ✓

Para poder comprender lo que son los tests psicométricos se debe saber lo que es la aptitud y la capacidad:

APTITUD es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad o comportamiento.

CAPACIDAD es la habilidad de la persona para determinado comportamiento, adquirida a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento de la práctica.

[**CAPACIDAD** es la habilidad de la persona para determinado comportamiento, adquirida a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento de la práctica.

Los test psicométricos se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud, para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo.

El test psicométrico es una medida estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de "cuánto", o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato.

El término test se define como cualquier medida de desempeño, o lápiz-papel, utilizada con base en una decisión de empleo. Los tests pueden ser proyectados para medir selección para admisión, transferencias, transmisión, entrenamiento o retención.

Los tests psicométricos se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan en qué y cuánto varía la capacidad o aptitud del individuo, en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

Los tests de personalidad tratan de analizar las diferentes características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innato). Son genéricos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global. Son específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad.

Algunos tests de personalidad son:

1) Rorschach: Haya la personalidad a través de los símbolos y objetos que los analizados ven en unos borrones de tinta. En esta prueba revelan al exterior sus inquietudes y deseos.

2) Szondi: Describe lo más profundo de la personalidad en la elección y el rechazo de una serie de fotografías por las que va optando el candidato.

3) PMK: En este test, el candidato es llamado a ejecutar rasgos de manera continua y sin ver determinadas señales en el papel. Los rasgos dejados son seguidos cuidadosamente, medidos y sometidos a un análisis⁽⁵⁾.

4) Del árbol: Consiste en diseñar un árbol en una hoja de papel. Permite la exploración de la personalidad mediante la interpretación de la proyección de la imagen corporal, del simbolismo del espacio y de los objetos incluidos en el dibujo⁽¹⁴⁾.

EJEMPLO DE UNA HOJA DE CALIFICACION PARA ENTREVISTA PREVIA

CARACT. FISICAS	Pálido, enfermizo, encorvado. Buena condición física. Parece enérgico: ojos alerta Excelente condición.
PRESENT. PERSONAL	Descuidada, desaseada. Limpio y de buena apariencia. Muy cuidadoso de su aspecto. Impecable en vestido y aseo.
HABILIDAD PARA EXPRES.	Torpe, no se da a entender. Habla con dificultad. Se expresa bien. Muy buena expresión.
CONFIANZA EN SI MISMO	Muy indeciso, inseguro. No muy firme y decidido. Muestra firmeza y decisión. Muy seguro de sí mismo.
EDUCACION MOSTRADA	Muy burdo o grosero. Modales mediocres Buenos modales. Culto, refinado en sus modales.

INTELIGENCIA APARENTE Muestra pésima comprensión.
Comprensión regular.
Inteligencia común, comprenden bien.
Brillante y rápido en su
 comprensión.

AMBICION REVELADA No muestra ninguna, no sabe que
quiere.
Le falta empuje.
Tiene deseos de prosperar.
Muestra mucha ambición.

PERSONALIDAD Incolora, indeterminada.
Común, no impresiona.
Es agradable
Muy agradable y atractiva.

CAPITULO 4

CONTRATACION ✓

El área laboral comprende todas aquellas actividades que se realizan para el ajuste permanente de las relaciones jurídicas de trabajo.

Es indiscutible que los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en el contrato colectivo, o en el individual. Pero también lo es que las normas de estos instrumentos jurídicos, jamás pueden prever todas las posibilidades de su aplicación, por lo que se hace necesaria la adaptación de dichas normas a los casos y circunstancias concretas en las que deben aplicarse.

AMBITO DE LAS RELACIONES LABORALES

Entre los aspectos fundamentales que comprenden las relaciones laborales, mencionaremos los siguientes:

1. La contratación de trabajo colectiva e individual.
2. La formulación y aplicación del reglamento interior de trabajo.

OBJETIVO ✓

Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Regular las relaciones laborales contemplando lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, que en su artículo 20 las define como: la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le de origen) mediante el pago de un salario.

POLITICA

Toda contratación de personal en la empresa por tiempo indefinido derivará de una objetiva y justificada necesidad de trabajo; dependerá de la particular potencialidad de cada persona contribuir a su propio desarrollo y al de la empresa.

Una vez contratado el trabajador (cualquier persona que labora: obrero, oficinista o ejecutivo) van a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización. Frecuentemente esos nexos no serán solo individuales sino colectivos.

PROCEDIMIENTO

La firma del contrato establece la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe. Simultáneamente a la firma del contrato de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), ya que este trámite, además de las ventajas que supone para el patrón y trabajador, constituye un requisito de carácter legal. Asimismo el patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores en el Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda (INFONAVIT).

AFILIACION AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

La Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social menciona en el Artículo 12; son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

1. Las personas que se encuentren vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen y cualquiera que sea la personalidad

jurídica o la naturaleza económica del patrón y aún cuando éste, en virtud de alguna ley especial, esté exento de pago de impuestos o derechos.

- II. Los miembros de sociedades cooperativas de producción y de administraciones obreras o mixtas; y
- III. Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios organizados en grupo solidario, sociedad local o unión de crédito, comprendidos en la Ley de Crédito Agrícola.

Artículo 13: Igualmente son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

- I. Los trabajadores e industrias familiares y los independientes, como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados;
- II. Los ejidatarios, comuneros organizados para aprovechamientos forestales, industriales o comerciales o en razón de fideicomisos;
- III. Los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios que, para la explotación de cualquier tipo de recursos están sujetos a contratos de asociación, la producción, financiamiento y otro género o similar a los anteriores;
- IV. Los pequeños propietarios con más de veinte hectáreas de riego o su equivalente en otra clase de tierra, aún cuando estén organizados crediticiamente;
- V. Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios no comprendidos en las fracciones anteriores;
- VI. Los patrones personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio, cuando no estén ya asegurados en los términos de esta ley.

El aviso de inscripción de un derechohabiente deberá contener los datos siguientes, proporcionados por:

El trabajador

- a) Apellidos Materno, Paterno y Nombre (las trabajadoras casadas indicarán también el apellido de su esposo).
- b) Sexo.
- c) Día, mes y año, así como el lugar de nacimiento.
- d) Domicilio.
- e) Datos del patrón anterior.
- f) Datos de su última inscripción al IMSS, en caso de haber sido registrado anteriormente.
- g) Datos acerca de sus beneficiarios: nombres, sexo, parentesco, mes y año de nacimiento.
- h) Firma, o huella digital si no sabe firmar.

El patrón

- a) Nombre, actividad de la empresa y ubicación del centro de trabajo.
- b) Número de registro del trabajador en el IMSS, si hubiese sido inscrito previamente.
- c) Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual.
- d) Salario diario que devengará (hay que tener en cuenta varias reglas que proporciona el mismo IMSS).
- e) Firma del trabajador o de su representante debidamente acreditado ante el IMSS.
- f) Número de registro ante el IMSS.

TRAMITE

El trámite de la afiliación de un trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social puede resumirse en los siguientes puntos:

- a) Obtener del propio IMSS las formas de afiliación correspondientes.
- b) Recabar de los trabajadores y patrones los datos relativos a la afiliación
- c) Presentar los avisos a las oficinas generales del IMSS en el Distrito Federal o a las delegaciones correspondientes en el interior de la República, el mismo día en que se contrate al trabajador o a más tardar dentro de los cinco días siguientes, obteniendo la copia con el acuse de recibo correspondiente.
- d) La copia con el acuse de recibido deberá figurar en el expediente personal del trabajador. Debe avisarse al departamento que se encargue de la elaboración de las nóminas la fecha de ingreso del trabajador, así como el grupo de cotización en el IMSS a fin de que se le hagan los pagos y descuentos respectivos.

CONTRATO DE TRABAJO

FORMA

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

La relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va prestar.
- b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- c) En los demás casos previstos por la Ley.

En consecuencia, decir que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella en la que la persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para ésta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la empresa, una necesidad permanente se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

Art. 35 de la Ley Federal del Trabajo: Las relaciones de trabajo pueden ser: para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulación expresa, la relación será por tiempo indeterminado.

Art. 36 (LFT): El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija la naturaleza.

Art. 37 (LFT): El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
- II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por la Ley.

Pueden adoptarse las siguientes formas de contratación:

- a) **Contrato por obra determinada:** es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.
- b) **Contrato a precio alzado:** documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Prórroga: Los contratos individuales se prorrogarán a su vencimiento todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

CONTENIDO

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes:

* **ENCABEZADO:** en este se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trata y el nombre de los

comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente, como personas morales.

* **DECLARACIONES:** primero se harán constar las declaraciones en del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto); el tipo de contrato y, en forma general, el servicio o servicios requeridos expresando de preferencia el puesto en cuestión. Luego, se incluirá la capacidad legal del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

* **CLAUSULAS:** se dividen en dos grupos: Legales, Administrativas y Coercitivas.

LEGALES:

La contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo en vigor, las cuales son esenciales para todo contrato de trabajo y por tanto éste en todo caso deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada.
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. El día y el lugar de pago del salario.

VIII La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás, que convengan al trabajador y al patrón.

ADMINISTRATIVAS:

En estas se incluyen las operaciones: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

Para facilitar la administración y aplicación del contrato, es conveniente encabezar cada cláusula con la mención general de su contenido y objeto.

COERCITIVAS:

Las que plantean corregir las desviaciones de la actividad laboral del contrato.

* **FIRMAS:** en esta parte del contrato, que es la final, se incluyen los nombres del trabajador y el patrón y, en su caso, también de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que puedan firmar, así como, por separado, las generales del trabajador: nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad.

CONTRATO COLECTIVO, INDIVIDUAL Y LEY

Por cuanto hace al Contrato Colectivo de Trabajo el Área de Relaciones Industriales desempeña un papel muy importante, ya que la "materia" o "contenido" del mismo, debe ser aportado por los distintos jefes, pero coordinado por el Área de Relaciones Industriales, que es quien debe

darle los aspectos formales de Relaciones Humanas, para que no se convierta en un mero instrumento de lucha.

La celebración de los contratos individuales, cuando se trata del personal no sindicalizado, no parece ofrecer mayor dificultad.

Es indiscutible que la mera formulación de un contrato individual de trabajo, en el que no se determina el contenido exacto de las funciones que deben desempeñarse, ni los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, conduce a vaguedades e ineficiencia administrativa.

Es necesario, que al determinarse en el contrato individual el servicio contratado no se conforme la empresa con poner el nombre de un puesto sino que señale expresamente que su contenido será el que queda establecido en la Descripción del puesto respectivo, el que se ha dado a conocer al trabajador, y que éste firma también, como aceptación de que esos servicios son los que se compromete a prestar.

Si bien no existe la necesidad de celebrar contratos individuales cuando existe el colectivo, si puede ser muy conveniente, la formulación de estos nuevos instrumentos jurídicos, para precisar en ellos condiciones o características específicas del trabajo de determinados puestos u ocupaciones. Por supuesto, estos nuevos contratos, de ninguna manera pueden establecer condiciones más onerosas para el trabajador, que las fijadas en el contrato colectivo, pero si pueden determinar con mayor detalle ciertas relaciones, que no es posible especifica en el contrato colectivo.

La Ley Federal del Trabajo en el artículo 386 establece: el contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Artículo 404: Contrato-Ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarque una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

El artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo establece que no son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

Lo que la Ley señala como propio para una reglamentación en su artículo 423 es:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijadas para hacer la limpieza de establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas en casas comerciales, oficinas, restaurantes, etc.
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que den tener las trabajadoras embarazadas.
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- IX. Permisos y licencias.
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. el trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Las normas que se siguen en la formación del Reglamento Interior de Trabajo se encuentran en el artículo 424:

- I. Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón.
- II. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

- III. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta Ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos-ley.
- IV. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo podrán solicitar de la Junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones a esta Ley y demás normas de trabajo.

El Reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE
COMO "PATRON" _____,
REPRESENTADA POR _____,
UBICADA EN _____,
Y POR LA OTRA PARTE COMO "TRABAJADOR"
_____,
DE _____ AÑOS DE EDAD, ESTADO CIVIL _____, Y
CON DOMICILIO PARTICULAR EN _____,
AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

1.- DECLARA EL PATRON _____ QUE
SE DEDICA A _____ CON
DOMICILIO EN _____.

2.- DECLARA EL PATRON QUE TIENE NECESIDAD DE CONTRATAR
EN FORMA TRANSITORIA LOS SERVICIOS DEL(A) TRABAJADOR(A) POR
UN TIEMPO DETERMINADO, EN VIRTUD DE QUE ASI LO EXIGE LA
NATURALEZA DEL TRABAJO QUE SE VA A PRESTAR, POR SER DE
CARACTER EVENTUAL, ESPECIAL Y EXTRAORDINARIO.

3.- DECLARA EL(A) TRABAJADOR(A) QUE CONOCE ESTA
NECESIDAD ESPECIFICA DE _____,
Y DE QUE ESTA EN APTITUD DE PRESTAR SUS SERVICIOS
SUBORDINADOS, CONFORME AL CUADRO OCUPACIONAL RESPECTIVO.

EXPUESTO LO ANTERIOR, LAS PARTES OTORGAN LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S

PRIMERA. LA RELACION DE TRABAJO CONSISTE EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS PERSONALES SUBORDINADOS DEL(LA) TRABAJADOR(A), Y LAS PROTESTAS JURIDICAS DE DIRECCION Y MANDO CORRESPONDEN AL PATRON Y/O A SUS REPRESENTANTES

SEGUNDA. LA JORNADA DE TRABAJO SERA DE _____ HORAS DIARIAS, DE _____ A _____, CON EL SIGUIENTE HORARIO: DE LAS _____ A LAS _____ HORAS, PUDIENDO REALIZAR ROTACIONES DEL MISMO CONFORME A LAS NECESIDADES DEL SERVICIO Y A LAS INDICACIONES DE LA EMPRESA, LA CUAL LO COMUNICARA CON LA DEBIDA ANTICIPACION. EL(LA) TRABAJADOR(A) NO ESTA AUTORIZADO(A) PARA LABORAR EN TIEMPO EXTRAORDINARIO, A MENOS QUE HAYA ORDEN EXPRESA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE.

TERCERA. EL(LA) TRABAJADOR(A) RECIBIRA POR LA PRESTACION DE SUS SERVICIOS, UN SALARIO DE: \$ _____, (_____), EL CUAL SE LE CUBRIRA POR QUINCENAS VENCIDAS, EL LUGAR DE PAGO SERA EN LA OFICINAS DEL PATRON, Y ESTANDO OBLIGADO EL(LA) TRABAJADOR(A) A FIRMAR LAS CONSTANCIAS DE PAGO RESPECTIVAS.

CUARTA. LA RELACION DE TRABAJO QUE SE DERIVA DE ESTE CONTRATO, QUEDA SUJETA A LO ESTABLECIDO POR LOS ARTICULOS 46 Y 47 FRACCION I DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Y POR LO TANTO, TENDRAN UNA DURACION DE VEINTIOCHO DIAS, PERO EL

PATRON PODRA RESCINDIRLA EN CUALQUIER MOMENTO Y SIN NINGUNA RESPONSABILIDAD SI EL(LA) TRABAJADOR(A) CARECE DE CAPACIDAD, APTITUDES, EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO O DISCIPLINA. LO ANTERIOR SE REALIZA PARA CUMPLIR CON LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ESTABLECIDA EN EL ARTICULO 153 FRACCION II DEL ORDENAMIENTO LEGAL SEÑALADO.

QUINTA. LAS OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR, SON ENTE OTRAS LAS SIGUIENTES:

A). OBEDECER TODAS Y CADA UNA DE LAS ORDENES GENERALES Y ESPECIALES DEL PATRON O DE SUS REPRESENTANTES, QUE TENGAN POR OBJETO LA REALIZACION DE TRABAJO EN ESTA EMPRESA.

B). REALIZAR SU TRABAJO CON UNA EFICIENCIA DEL CIENTO POR CIENTO, LA BAJA DE EFICIENCIA, EL INCUMPLIMIENTO TOTAL O PARCIAL DE LAS ORDENES DADAS POR EL PATRON O SUS REPRESENTANTES, O LA MALA REPRESENTACION DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO, SERA CONSIDERADO COMO UN ACTO DE DESOBEDIENCIA EN LOS TERMINOS DE LA FRACCION XI DEL ARTICULO 47 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

C). SOMETERSE A LOS EXAMENES MEDICOS O DE APTITUDES QUE LE REQUERIRA LA EMPRESA, A FIN DE LOGRAR CONDICIONES IDONEAS PARA LA OCUPACION DE VACANTES O DE PUESTOS DE NUEVA CREACION.

D). RESPETAR LA CATEGORIA DE SUS SUPERIORES JERARQUICOS Y EJERCITAR SUS FUNCIONES FRENTE A SUS SUBORDINADOS CON PUNTUALIDAD, EFICIENCIA Y COMPANERISMO.

E). CUIDAR CON INTENSIDAD Y ESmero DEL MATERIAL DE TRABAJO, RESPONSABILIZANDOSE DE SU USO Y DE LAS AVERIAS O PERDIDAS QUE LE LLEGARAN A CAUSAR.

F). CUMPLIR CON EL CONTENIDO DEL CUADRO OCUPACIONAL DEL PUESTO QUE OCUPA QUE SE ANEXA AL PRESENTE CONTRATO, PARA QUE FORME PARTE DEL MISMO.

G). CUMPLIR CON EL REGLAMENTO INTERIOR, CUYA COPIA RECIBE EN EL MOMENTO DE LA FIRMA DEL PRESENTE CONTRATO Y CUYO CONTENIDO ACEPTA, PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES.

H). OBEDECER TODAS AQUELLAS ORDENES ESTABLECIDAS POR EL PATRON O SUS REPRESENTANTES.

SEXTA. ESTE CONTRATO PODRA DARSE POR TERMINADO SIN RESPONSABILIDAD PARA LA EMPRESA, ADEMAS DE LAS CAUSAS SENALADAS EN LAS CLAUSULAS QUE ANTECEDEN, POR LAS SIGUIENTES:

A). POR INCURRIR EL(LA) TRABAJADOR(A) EN LOS HECHOS SANCIONADOS POR EL ARTICULO 134, O POR INCURRIR EN LAS PROHIBICIONES DEL ARTICULO 135 DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.

B). POR ACTUALIZARSE LOS PUESTOS QUE SENALA EL ARTICULO 33 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

C). POR LAS CAUSAS QUE SENALA EL ARTICULO 53 Y EL ARTICULO 434, O POR EL TRANSCURSO DEL TERMINO DE ESTE CONTRATO, TAL Y COMO LO ESTABLECEN LOS ARTICULO 25 FRACCION II; 35 Y 53 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

D). LA VIOLACION POR PARTE DEL (LA) TRABAJADOR(A) DE CUALQUIERA DE LAS CLAUSULAS DEL CUADRO OCUPACIONAL O DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, O DE LAS ORDENES DEL PATRON O DE SUS REPRESENTANTES. :

LEIDO QUE FUE POR AMBAS PARTES, E IMPUESTOS DE SU CONTENIDO Y ALCANCE, LO FIRMAN DE CONFORMIDAD PARA CONSTANCIA.

H. PUEBLA DE Z., A _____ DE _____ 199_____

LA EMPRESA

EL TRABAJADOR

T E S T I G O S

SINDICATO DE TRABAJADORES Y TRABAJADORES DE
TALLERES DE COSTURA Y CONFECCION SIMILARES ANEXOS
Y CONEXOS DEL ESTADO DE PUEBLA

"MARGARITA MAZA DE JUAREZ"

REGISTRO LEGAL 5/123

CALLE LIBERTAD No. 45

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO QUE
CELEBRAN POR UNA PARTE EL SINDICATO INDUSTRIAL DE
TRABAJADORES Y TRABAJADORAS DE TALLERES DE COSTURA Y
CONFECCION SIMILARES ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE PUEBLA
"MARGARITA MAZA DE JUAREZ" CON NUMERO DE REGISTRO LEGAL
5/123, CON DOMICILIO EN LA CALLE LIBERTAD CUARENTA Y CINCO,
DE ESTA CIUDAD DE PUEBLA, Y POR LA OTRA PARTE EL SR.
RODOLFO ALVARADO TREJO, EN SU CARACTER DE PROPIETARIO DEL
TALLER DE COSTURA "ALRO", UBICADO EN AVENIDA CONSTITUYENTE
CON EL NUMERO CUARENTA EN LA COLONIA INDUSTRIAL DE ESTA
CIUDAD, Y POR LA OTRA PARTE EL SR. ROGELIO MOLINA REYES, EN
SU CARACTER DE SECRETARIO GENERAL, SUJETANDOSE AL TENOR DE
LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- Son objeto del presente contrato colectivo de
trabajo las relaciones obrero-patronales que se susciten
con motivo de las labores de la confección del taller de
costura "ALRO", ubicado en la Avenida Constituyentes número
cuarenta en la colonia Industrial, Puebla, Pue.-----

SEGUNDA.- Las partes contratantes reconocen y justifican su personalidad jurídica en la que actuará y habrá de actuar en lo que está establecido en los artículos 692 y 693 de la Ley Federal del Trabajo.-----

TERCERA.- La partes contratantes están de acuerdo en que sean trabajadores sindicalizados, todos los de planta y los que están de eventualidad, que por las condiciones mismas de la labor se contraten.-----

CUARTA.- Todas las dificultades que surjan entre las partes contratantes son motivo de la interpretación y cumplimiento del presente contrato, se han de tratar con los representantes sindicales y patronales y en caso de no llegar a un acuerdo se ha de sujetar a las disposiciones que en materia laboral se prevee por la Ley, surtiendo efectos en todas y cada una de las dependencias de la negociación del patrón.-----

QUINTA.- El patrón se sujetará a pagar el salario mínimo de acuerdo a Ley que habrá de percibir cada uno de los trabajadores y que se están sujetando a este contrato colectivo de trabajo.-----

SEXTA.- Para efectos de establecer a quien considera como trabajador y que están sujetando de confianza se estará a lo dispuesto por lo preestablecido en la Ley.-----

SEPTIMA.- El patrón concederá a sus trabajadores un día de descanso semanal con goce de salario íntegro que forma parte de este contrato, por acuerdo del día domingo de cada semana.-----

OCTAVA.- El patrón concederá a sus trabajadores guardarles las consideraciones debidas absteniéndose de mal trato de palabra obligándose éstos a observar la misma conducta con el patrón.-----

NOVENA.- La calidad o intensidad del trabajador será los que correspondan al esfuerzo máximo que verifique cada uno de los trabajadores en sus respectivas especialidades o puestos de trabajo, sin menguar sus facultades físicas o mentales, la calidad del trabajo será la que corresponda al oficio o categoría que está dedicado a cada uno de los trabajadores.-----

DECIMA.- El patrón no podrá cambiar a los trabajadores sino dentro de sus respectivas especialidades o clasificaciones y siempre que con dicho cambio no se lesione ni su categoría, ni su salario salvo excepción en que por necesidad de la producción se requiera hacer algún cambio a que se refiere la presente cláusula.-----

DECIMA PRIMERA.- Para hacer cualquier cambio que sea de carácter permanente en categoría, el patrón se obliga a aplicar, se dice a solicitar el consentimiento del sindicato, y desde que otorgue de lo que se trate.-----

DECIMA SEGUNDA.- El patrón concederá a los trabajadores los días de descanso obligatorio que en seguida se mencionan, con goce de salario integro.-----

10. DE ENERO

5 DE FEBRERO

21 DE MARZO

10. DE MAYO

16 DE SEPTIEMBRE

20 DE NOVIEMBRE

25 DE DICIEMBRE

El día primero de diciembre de cada seis años cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.-----

DECIMA TERCERA.- Los trabajadores disfrutarán de vacaciones anuales que serán de seis días para los que tengan un año de servicios prestados, ocho días para los que tengan dos años de servicios, diez días para los que tengan tres años de servicios, doce días para los que tengan cuatro años de servicio, dos días más por cada lapso de cinco años en los términos establecidos por la Ley, asimismo todos los trabajadores disfrutarán del veinticinco por ciento por concepto de vacaciones.-----

DECIMA CUARTA.- Cuando el patrón solicite que los trabajadores le presten servicios en el descanso semanal, en los días de descanso obligatorio o en sus vacaciones anuales, pagará los salarios según lo establecido.-----

DECIMA QUINTA.- El pago de los salarios correspondiente a las vacaciones, se compromete a hacerlo el último día de pago anterior a la fecha en que éstas deban iniciarse, el

pago del salario semanal en las oficinas de la empresa al terminar las labores y en moneda de curso legal.-----

DECIMA SEXTA.- Todos los trabajadores de nuevo ingreso estarán sujetos a un período de treinta días, después del cual si sus servicios son satisfactorios serán considerados como de planta, salvo en el caso que se trate de trabajadores eventuales o por obra determinada.-----

DECIMA SEPTIMA.- El patrón se obliga a separar de sus labores al trabajador o trabajadora que por cualquier causa dejen de pertenecer al sindicato, separación que será sin ninguna responsabilidad para el patrón, y las cuales deberán ser realizadas tan pronto como reciba el escrito respectivo del sindicato, previo cumplimiento por parte de éste y a lo dispuesto en el artículo 393 de la Ley, así mismo el patrón se obliga a aplicar las sanciones disciplinarias que el sindicato determine.-----

DECIMA OCTAVA.- Todo el personal de nuevo ingreso a la empresa con excepción de los puestos de confianza, deberán ser proporcionados por el sindicato y por lo consiguiente la empresa está obligada a solicitarlo y cuando al recibir la solicitud por escrito en términos de setenta y dos horas la empresa designará libremente, pero con la condición de que dicho personal deberá afiliarse al sindicato.-----

DECIMA NOVENA.- El patrón se obliga a conceder a sus trabajadores un aguinaldo equivalente a quince días de salario, que será entregado antes del veinte de diciembre de cada año.-----

VIGESIMA.- El patrón se obliga a descontar de los salarios de los trabajadores las cuotas sindicales que el sindicato determine ya sea ésta de carácter ordinario o extraordinario, quedando entendido que por este servicio el patrón no cobrará cantidad alguna.-----

VIGESIMA PRIMERA.- El patrón concederá a sus trabajadores un descanso de treinta minutos dentro de la jornada diaria de trabajo para que los mismos puedan tomar sus alimentos computando dicho tiempo como efectivo de trabajo en los términos del artículo 63 de la Ley Federal del Trabajo.----

VIGESIMA SEGUNDA.- El patrón se compromete a inscribir a todos los trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social, sujetándose el trabajador y patrón a la Ley mencionada. El IMSS y sus representantes y cada quien pagará las cuotas que les corresponden.-----

VIGESIMA TERCERA.- Las partes convienen en que a efecto de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, procederán a integrar las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento para los trabajadores y cumplir de conformidad con los requisitos que señala la Ley.-----

VIGESIMA CUARTA.- Las partes contratantes convienen en aprobar dentro de un término no mayor de noventa días el Reglamento Interior de Trabajo, que normará las actividades de la empresa.-----

VIGESIMA QUINTA.- La empresa se compromete a fomentar la cultura y recreación, deporte entre sus trabajadores, de

acuerdo con el programa que para tal efecto elaboran por CONACURT.-----

VIGESIMA SEXTA.- Los trabajadores que en la prestación de sus servicios tengan que salir fuera de la ciudad, se les pagarán los gastos de alimentación, hospedaje y pasaje, previo acuerdo que tengan las partes.-----

VIGESIMA SEPTIMA.- La empresa pagará CINCUENTA MIL PESOS, como cooperación para el pago de las oficinas de la Agrupación y cuando haya aumento salarial el mismo porcentaje se tendrá que aumentar para sostener las oficinas.-----

VIGESIMA OCTAVA.- La empresa se obliga a entregar a la representación sindical, dentro de los diez días siguientes a la declaración de su presentación a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público copia de la misma con su anexo, a fin de que los trabajadores reconozcan la cantidad que le corresponde por concepto de reparto de utilidades.-----

T R A N S I T O R I O S

PRIMERO.- El presente Contrato Colectivo de Trabajo, comenzará a surtir sus efectos a partir del día trece de enero de mil novecientos ochenta y ocho y vencerá para su próxima revisión el día trece de enero de mil novecientos noventa y para efectos legales su revisión será cada DOS AÑOS.-----

SEGUNDO.- El presente contrato se celebra por tiempo indeterminado y por quintuplicado, quedando un ejemplar en poder de cada una de las partes y otra por conducto del sindicato será depositado ante la H. Junta de Conciliación y Arbitraje en el Estado, para que sea registrado ante esta autoridad y surta sus efectos legales en términos de los artículos 399 y 399 bis de la Ley Federal del trabajo.-----

H. Puebla de Z., a 13 de enero de 1988.

A T E N T A M E N T E

"UNIDAD Y SUPERACION SOCIAL"

POR LA EMPRESA

POR EL SINDICATO

SR. RODOLFO ALVARADO TREJO
PROPIETARIO

SR. ROGELIO MOLINA REYES
SECRETARIO GENERAL

TABULADOR DE SALARIOS QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS DE TALLERES DE COSTURA Y CONFECCION SIMILARES ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE PUEBLA "MARGARITA MAZA DE JUAREZ", CON NUMERO DE REGISTRO 5/123 CON DOMICILIO EN CALLE LIBERTAD No. 45, Y POR LA OTRA PARTE EL SENOR RODOLFO ALVARO TREJO, EN SU CARACTER DE PROPIETARIO DEL TALLER DE COSTURA "ALRO" UBICADO EN AVENIDA CONSTITUYENTE No. 40 Y POR LA OTRA PARTE EL SENOR ROGELIO MOLINA REYES, EN SU CARACTER DE SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO.

"C A T E G O R I A S"

1.- Costurera en confección de ropa	\$ 9,300.00
2.- Dobladora en confección de ropa.....	7,205.00
3.- Deshebradora en confección de ropa.....	7,205.00
4.- Planchadora en confección de ropa	7,205.00

Se pactará que el salario fuese a destajo sin tener en la industria especialidad en alguna parte, se computará por hora de la siguiente forma:

- | | |
|---|-------------|
| 1.- Costurera en confección de ropa | \$ 1,162.50 |
| 2.- Dobladora en confección de ropa..... | 901.00 |
| 3.- Deshebradora en confección de ropa..... | 901.00 |
| 4.- Planchadora en confección de ropa | 901.00 |

Si las trabajadoras desarrollan una producción mayor en el tiempo establecido, se hará acreedora a un mayor salario que del tabulador.

H. Puebla de Z., a 13 de enero de 1988.

A T E N T A M E N T E

"UNIDAD Y SUPERACION SOCIAL"

POR LA EMPRESA

POR EL SINDICATO

SR. RODOLFO ALVARADO TREJO
PROPIETARIO

SR. ROGELIO MOLINA REYES
SECRETARIO GENERAL

CAPITULO 5

INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos.

OBJETIVO

Establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Esto implica activar tanto su integración como su endoctrinación para la atmósfera cooperativa que la empresa requiere para su personal.

POLITICA

Todo empleado que ingrese al servicio de la empresa debe recibir una orientación adecuada para conocer las políticas generales, acelerar su identificación con el personal y con el producto, acoplarse con reglamentaciones particulares y facilitarle su observancia.

El trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio. Los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables aun

inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

PROCEDIMIENTO

Dar a conocer al trabajador informes de la siguiente naturaleza:

1. Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
2. Políticas generales de personal: qué espera la empresa del nuevo trabajador, y qué puede esperar éste de la empresa.
3. Reglas generales sobre disciplina: los que debe hacer y lo que debe evitar.
4. Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.
5. De ser posible, conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría.
6. Concluidos los trámites administrativos de contratación el primer día que el empleado se presente a trabajar, Relaciones Industriales cubrirá la primera parte de la lista de orientación y con posterioridad el superior inmediato cubrirá la segunda parte.
7. Dentro de las tres primeras semanas de labores del empleado, Relaciones Industriales verificará que se haya cumplido con las firmas conducentes según lo estipulado.
8. Durante la cuarta semana de labores Relaciones Industriales solicitará al nuevo empleado sus comentarios sobre la inducción que se le impartió para determinar si hay alguna duda y a la vez mejorar cada ocasión la orientación.

9. En adición a los puntos perfilados en dicha lista todo el personal de la empresa y en especial el superior inmediato deberá realizar cualquier esfuerzo para que el empleado de reciente ingreso se sienta en confianza y se le facilite su identificación con la empresa y su personal.

Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.

El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.

Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en qué consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor que auxiliarse de la descripción del puesto.

Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro y abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.

Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

Informarle y explicarle el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- a) Historia de la organización.
- b) Sus objetivos.
- c) Horarios, días de pago, etc.
- d) Artículos que producen o servicios que presta.

- e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- f) Políticas de personal.
- g) Prestaciones.
- h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- i) Reglamento interior de trabajo.
- j) Pequeño plano de las instalaciones.
- k) Información general que pueda representar interés al nuevo empleado.

LISTA PARA VERIFICAR ORIENTACION

NOMBRE DEL EMPLEADO

FECHA DE INGRESO

PRIMERA PARTE

Será impartida por el personal de la Dirección de Relaciones Industriales, el primer día de labores del nuevo empleado y antes de comenzar a trabajar.

- () Dar la bienvenida a la organización.
- () Comunicar, al personal que corresponda, el ingreso del empleado.
- () Mostrar y explicar el Organigrama.
- () Describir políticas y normas básicas de seguridad e higiene industrial, control de entrada y salida, estacionamiento, adquisición de alimentos, reglamentos, llamadas telefónicas, etc.
- () Presentarlo con los responsables del área.

SEGUNDA PARTE

Será impartida por el Superior Inmediato del empleado, una vez concluida la primera parte y antes de comenzar a laborar.

- () Dar la bienvenida al departamento.
- () Explicar brevemente las funciones del área y del departamento. Como encaja dentro de la compañía y particularidades de la sección.
- () Presentarlo con los empleados del Departamento y de otros, con los que el empleado tendrá mayor contacto.
- () Fijar período para alimentos, situación de los sanitarios, guardarropa, etc.

- () Asignarlo con un empleado, que le hará compañía durante uno o dos días en tiempo de alimentos, en tanto se familiariza.

TERCERA PARTE

Será impartida por Relaciones Industriales y/o el Superior Inmediato, antes de finalizar tres semanas de labores.

- () Historia, filosofía, situación y productos de la compañía.
- () Proporcionar literatura y propaganda alusiva a la compañía.
- () En caso de ser empleado de oficina, recorrido por las instalaciones de la planta para que empiece a familiarizarse con las diferentes operaciones.
- () Todo lo conducente a Seguridad e Higiene Industrial.

Endoctrinación terminada de impartir por Relaciones Industriales el ____ de _____ de 199 ____.

FIRMA

Recabar comentarios del empleado sobre su inducción antes de terminar cuatro semanas de labores.

() Satisfactoria

() Incompleta

Observaciones del empleado:

Fecha: _____

CAPITULO 6

NOMINAS

CONCEPTO

Este departamento se encargará de calcular los pagos oportunos, las retenciones, cálculo de subsidios del trabajador, elaborar la pre-nómina y las notificaciones al seguro social.

OBJETIVO

Pagar correctamente a todo el personal de la empresa semanal, quincenal o mensualmente los salarios o sueldos correspondientes, así como las prestaciones establecidas.

POLITICA

Que todo el personal de la empresa reciba oportunamente la retribución devengada por concepto de sus servicios, apegándose estrictamente a la Ley Federal del Trabajo, en el contrato colectivo, en el contrato individual y en las normas que la empresa tiene establecidas en este respecto.

Es obligación de la misma efectuar las retenciones del I.S.P.T., INFONAVIT, I.M.S.S., FONACOT Y FONDO DE AHORRO.

Para poder comprender los términos utilizados en el departamento de nóminas, es necesario definir los siguientes conceptos:

PRENOMINA

Es un borrador o una hoja de trabajo donde se prepara la nómina, puede ser pre-quincenal, semanal y mensual.

SEPTIMA PARTE

Por cada día trabajado, se paga una parte correspondiente del día de descanso.

PROCEDIMIENTO

- A) El área de Relaciones Industriales se encargará de realizar la pre Nómina, ya sea ésta semanal, quincenal o mensualmente.
- B) Una vez aprobada la pre Nómina se realizará la Nómina definitiva según sea el período que se pague.

PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES

CONCEPTO	PERCEPCIONES	DEDUCCIONES
Sueldo base	*	*
Prima vacacional	*	
Aguinaldo	*	
Horas extras dobles	*	
Horas extras triples	*	
Prima dominical	*	
Premio de productividad	*	
Comisiones	*	
Participación de utilidades	*	
Premios de calidad	*	
Gratificaciones especiales	*	
Días festivos	*	
Caja de ahorro	*	
Préstamos	*	
Premios de eficiencia	*	
Compensación por I.S.P.T.	*	
Percepción por viáticos	*	
Matraca	*	
Permiso con goce de salario	*	
Gratificación por santo	*	
Compensación por retención indebida	*	
Percepción por útiles escolares	*	
Fondos de Ahorro	*	
Intereses por Fondo de Ahorro	*	
Premio de asistencia	*	
Premio por no Accidente	*	
Ayuda Asistencial	*	
Cuota I.M.S.S.		*
I.S.P.T..		*

Fondo de Ahorro	*
INFONAVIT	*
Pago de Préstamo	*
FONACOT	*
Caja de Ahorro	*
Permiso sin goce de sueldo	*
Cuota Sindical	*
Daño a Materiales	*
Descuentos por Capacitación	*
Comedor	*
Llamadas Telefónicas	*
Transporte	*
Pago por activos de la empresa	*
Retrasos	*
Faltas Injustificadas	*
Deducciones por abonos	*
Castigos	*
Cuota por Festejos	*
Deducciones por Habitación	*

CAPITULO 7

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CONCEPTO

Podemos distinguir dos grandes bloques dentro del Departamento de Capacitación y Adiestramiento, atendiendo al contenido de los programas educativos y al nivel en el cual se imparten.

El Adiestramiento es un proceso educativo a corto o largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado, por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.

La capacitación se define como un proceso educativo a corto o largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.

Debido a que ambos son procesos educativos cuya finalidad es mejorar el funcionamiento de la organización como consecuencia del desarrollo de sus miembros, los consideramos en un mismo bloque dentro del área de Relaciones Industriales. (2)

OBJETIVO

Proporciona al individuo que se encuentra dentro de la organización los conocimientos necesarios para desarrollar su persona y su función dentro de la empresa (productividad).

POLITICA

Todo ser humano debe adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados; esto se adquiere a través de una influencia externa, la que debe ser asimilada de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones para que enriquezca o modifique su comportamiento dentro de las esferas sociales en las que se desenvuelve.

Estas normas y valores son dinámicos y cambiantes, por lo que se requiere de una constante educación.

PROCEDIMIENTO

- 1.- Determinar las necesidades específicas de capacitación y/o adiestramiento. Dichas necesidades son las áreas de información o de habilidades de un individuo o grupo que requieren de un mayor desarrollo para aumentar la productividad organizacional.
- 2.- Elección de métodos educativos para la instrucción. Esto implica la selección de la mejor técnica para transmitir la información (conferencias, aprendizaje programado, etc).
- 3.- Recopilación del material y datos para la instrucción.
- 4.- Elaboración del programa de entrenamiento. Si la capacitación y el adiestramiento no son proporcionados por expertos en el área, los capacitadores requieren de instrucción previa.
- 5.- Evaluación del programa. Este es el paso más importante puesto que la retroalimentación que se obtiene de los programas de capacitación y/o

adiestramiento sirve para la reestructuración y modificaciones que se puedan hacer a los programas que se imparten con posterioridad.

MARCO LEGAL

La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 132 Fracción XV, dice que es obligación del patrón proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del Capítulo III bis, que en sus títulos más importantes señala:

1. Todo trabajador tiene derecho a recibir capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad (Artículo 153 - A)
2. Dichos programas deben ser aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Artículo 153 A).
3. Los patrones deben convenir con los trabajadores el lugar en que se impartirán los programas (Artículo 153 B)
4. La capacitación y el adiestramiento deberá impartirse durante la jornada de trabajo, salvo convenio en contrario (Artículo 153 E).
5. La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto:
 - a) actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador.
 - b) preparar al trabajador para ocupar un nuevo puesto o una vacante

- c) prevenir riesgos de trabajo
 - d) incrementar la productividad
 - e) mejorar las aptitudes del trabajador (Artículo 153-F).
6. Los trabajadores a quien se imparta la capacitación y adiestramiento están obligados a:
- a) asistir puntualmente a todas las sesiones
 - b) atender las indicaciones de los instructores
 - c) presentar exámenes de evaluación (Artículo 153 H)
7. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón (Artículo 153 I)
8. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a Patrones, Sindicatos y Trabajadores que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento para tales ramas (Artículo 153 K).
9. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento (Artículo 153 M)
10. Las empresas en que no rija contrato colectivo deberán someter sus programas de capacitación y adiestramiento a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Artículo 153 O).

NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Se pueden definir a las necesidades de capacitación como la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona, es decir, se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

TIPOS DE NECESIDADES

Principalmente se clasifican en dos grupos:

NECESIDADES MANIFIESTAS. Son necesidades evidentes surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, tal como la rotación de personal como respuesta al avance tecnológico (la capacitación o adiestramiento para atenderlas es preventiva).

NECESIDADES ENCUBIERTAS. Se presentan cuando existen problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o aptitudes (la capacitación o adiestramiento para atenderlas es correctiva).

TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO

Existen un gran número de técnicas encaminadas a la detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento, de las cuales las más importantes son:

ENTREVISTA

Es un interrogatorio dirigido por un investigador con el propósito de obtener información de una persona en relación a un aspecto específico, en este caso, necesidades de capacitación y/o adiestramiento

Se aplica individualmente y tiene como ventajas que se vence la resistencia personal y la posibilidad de replantear preguntas y reorientar enfoques, aunque es muy costosa y requiere de las habilidades de un entrevistador experimentado.

OBSERVACION

En ésta técnica, el investigador realiza un examen atento de un hecho, situación o comportamiento determinados, en el que está implícita una o varias personas.

Se puede aplicar individual o grupalmente, y permite registrar hechos reales, no opiniones. Exige mucho tiempo y habilidad de observación.

ENCUESTA

El investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona el entrevistado, en torno a algunas preguntas que le va planteando de manera organizada.

Se aplica individualmente, y hace posible el registro de todas las respuestas. Sin embargo, exige el mismo tiempo que una entrevista y su diseño y aplicación requieren de conocimientos especializados

PRUEBAS DE DESEMPEÑO

Una persona o grupo de personas se someten a la aplicación de exámenes teóricos o prácticos, con el propósito de conocer en qué medida se poseen los conocimientos, habilidades y actitudes exigidas por el puesto.

Se aplican individual o colectivamente obteniendo una evaluación objetiva de los resultados, aunque implica mayor tiempo y recursos que las técnicas anteriores y algunos puestos no pueden evaluarse.

CALIFICACION DE MERITOS

El supervisor o jefe de área registra en un formato y elabora, para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño del personal durante un lapso de tiempo determinado, y formula recomendaciones para su desarrollo.

Esta técnica proporciona una revisión general del desempeño del personal, señalando sus aspectos fuerte y débiles. Sin embargo, por ser el proceso periódico, la información puede desvirtuarse y, por ser un sistema complejo, implica una administración de los recursos humanos bien establecida.

CUESTIONARIO PARA DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

AREA: _____

NOMBRE _____ No. _____

FECHA DE NACIMIENTO: __/__/__ ESCOLARIDAD MAXIMA: _____

FECHA DE INGRESOS: __/__/__ PUESTO ACTUAL: _____

PUESTOS OCUPADOS DENTRO DE LA ORGANIZACION: FECHA:

_____	____/____/____
_____	____/____/____
_____	____/____/____
_____	____/____/____

MENCIONE LOS CURSOS DE ENTRENAMIENTO QUE HA RECIBIDO O RECIBE ACTUALMENTE POR PARTE DE LA EMPRESA O DE MANERA PARTICULAR: •

NOMBRE DEL CURSO	FECHA	ORGANIZADO POR:
_____	____/____/____	_____
_____	____/____/____	_____
_____	____/____/____	_____
_____	____/____/____	_____
_____	____/____/____	_____

DESCRIBA DE MANERA GENERAL LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO ACTUAL

DE ACUERDO A LAS FUNCIONES DESCRITAS ANTERIORMENTE, MENCIONE QUE CONOCIMIENTOS (INFORMACION), HABILIDADES (DESTREZAS), O ACTITUDES (DISPOSICION) SON NECESARIOS PARA CUMPLIRLAS EN FORMA INTEGRAL.

INFORMACION:

DESTREZAS:

DISPOSICION:

QUE EVENTOS PUEDEN FACILITAR SU ADQUISICION O MEJORAMIENTO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES, DESCRITOS EN EL PUNTO ANTERIOR?

NOMBRE DEL EVENTO:

ORGANIZADOR:

OBJETIVO:

A CONTINUACION SE PRESENTAN UNA SERIE DE FASES, LAS CUALES TIENEN QUE SER ORDENADAS DE ACUERDO A SU VALOR, SIENDO "1" LA DE MAYOR VALOR Y "13" LA DE MENOR VALOR.

EN LA COLUMNA "A" RESPONDERA A LO QUE LA EMPRESA LE OFRECE, Y EN LA COLUMNA "B" RESPONDERA A LO QUE ESPERA DE LA EMPRESA

	"A"	"B"
1. UN MEJORAMIENTO EN CONOCIMIENTOS	()	()
2. BUENAS PRESTACIONES	()	()
3. REMUNERACION ECONOMICA	()	()
4. SEGURIDAD EN CONSERVAR EL TRABAJO	()	()
5. OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO PERSONAL	()	()
6. DESARROLLO LABORAL	()	()
7. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	()	()
8. DEFINICION DE SUS FUNCIONES	()	()
9. SUPERVISION	()	()
10. BUENAS RELACIONES	()	()
11. SENTIR SATISFACCION POR LO QUE HACE	()	()
12. TENER UN PROGRAMA DE TRABAJO	()	()
13. UN LUGAR DENTRO DE LA EMPRESA	()	()

MENCIONE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS EVENTOS CULTURALES, DEPORTIVOS O RECREATIVOS QUE MAS LE AGRADAN, DENTRO DE LA EMPRESA:

CULTURALES:

DEPORTIVOS:

RECREATIVOS:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

QUE PROPUESTAS APORTARIA PARA MEJORAR SU TRABAJO?

A CONTINUACION SE ENCUENTRAN FRASES, LAS CUALES DESCRIBEN SU TRABAJO TENIENDO UNA CALIFICACION, LA CUAL DEBERA SER MARCADA CON UNA "X" PARA CADA FRASE SEGUN LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

BAJO (B). _ NUNCA O DEFICIENTE

PROMEDIO BAJO (PB).- OCASIONALMENTE O ACEPTABLE

PROMEDIO (P).- CON REGULARIDAD O BUENA

PROMEDIO ALTO (PA).- CASI SIEMPRE O MUY BUENA

ALTO (A).- SIEMPRE O SOBRESALIENTE.

	B	PB	P	PA	A
ORGANIZACION DEL TRABAJO _____					
PLANEACION DEL TRABAJO _____					
EJECUCION DE LOS OBJETIVOS FIJADOS _____					
TIEMPO LABORABLE PERDIDO _____					
APRENDIZAJE DE NUEVAS TAREAS _____					
REALIZACION DE TAREAS RUTINARIAS _____					
CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO _____					
CONOCIMIENTO DEL MATERIAL DE TRABAJO _____					
CONOCIMIENTO DEL AREA DE TRABAJO _____					
RESOLUCION DE PROBLEMAS _____					
OBTENCION DE RESULTADOS _____					
ESFUERZO POR REALIZAR LA TAREA _____					
RELACIONES LABORALES (CON COMPAÑEROS Y EMPRESA) _____					
RESPONSABILIDAD _____					
SU COMUNICACION EN EFECTIVA (ORAL Y ESCRITA) _____					
SE SIENTE MOTIVADO POR LA EMPRESA _____					
MOTIVA A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO _____					
NECESITA SUPERVISION _____					
TRABAJO CON UN EQUIPO SEGURO _____					
UTILIZA SU EQUIPO DE SEGURIDAD _____					
HIGIENE DENTRO DE SU TRABAJO _____					
CONOCIMIENTO SOBRE SU TRABAJO _____					
UTILIZACION DE MAQUINAS O HERRAMIENTAS _____					
CONOCIMIENTO DE SU MANUAL DE OPERACION _____					

	B	PB	P	PA	A
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y SU FUNCION					
CONOCIMIENTO DE LAS MAQUINAS DENTRO DE SU TRABAJO					
SIMPLIFICACION DEL TRABAJO					
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE EN EL AREA DE TRAB.					
TIENE LIDERAZGO CON LA GENTE					
CUENTA CON INFORMACION Y LITERATURA EN EL AREA DE TRABAJO.					

CAPITULO 8

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

CONCEPTO

Higiene industrial. Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a conocer, evaluar y controlar aquellos factores de ambiente, psicológicos o tensionales, que proviene del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

OBJETIVO

Salvaguardar la integridad física de los trabajadores y las instalaciones de la organización.

POLITICA

Las reglamentaciones sobre higiene industrial serán del conocimiento de todas las personas que laboren en la organización, con el fin de darles a conocer a todos los miembros, la manera en la cual deben desarrollar sus funciones y como deben mantener su espacio de trabajo.

PROCEDIMIENTO

- A) Concluidos los trámites administrativos de contratación, el superior inmediato llevará al trabajador a un recorrido por todas las instalaciones de seguridad e higiene con las que cuenta la empresa.
- B) Relaciones Industriales proporcionará al trabajador los manuales, folletos, reglamentos y normas de seguridad e higiene con el fin de que estos sean estudiados.
- C) Se solicitará al trabajador sus comentarios para determinar si hay alguna duda para mejorar su orientación.
- D) En adición a los puntos anteriores el Superior inmediato y el responsable del área de Relaciones Industriales deberán realizar cualquier esfuerzo para que a

los empleados se les facilite la observaciones de las normas de seguridad e higiene industrial.

REGLAMENTACION DE HIGIENE INDUSTRIAL

Las reglamentaciones sobre higiene industrial han sido encaminadas a preservar al vida de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales. Algunas de ellas se refieren a:

- a) Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b) Materiales de construcción.
- c) Sistemas de ventilación.
- d) Procedimientos de calefacción.
- e) Métodos de iluminación.
- f) Suministro de agua potable.
- g) Alojamiento y neutralización de las aguas negras.
- h) Aseo de los centros de trabajo.
- i) Eliminación y transformación de basuras y materiales de desecho.
- j) Acondicionamientos higiénicos.
- k) Materias primas, en las que conviene saber y reglamentar:
 - i) Naturaleza.
 - ii) Sistemas de neutralización.
 - iii) Elaboración y transformación que experimentan.
- l) Jornada de trabajo, así como trabajo de mujeres y menores.
- m) Integración de comisiones mixtas de higiene y seguridad por trabajadores y representantes de la

empresa, que tendrán funciones específicas dentro de la investigación y corrección de condiciones de higiene y seguridad dentro de una empresa.

n) Servicio medico:

- i) Examen de ingreso: contratar sólo a aquellas personas que reúnan las capacidades mínimas de salud física que el trabajo requiere, a fin de evitar mayores problemas futuros a la persona y a la organización.
- ii) Cooperar en el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la exposición a agentes nocivos.
- iii) Practicar exámenes periódicos a aquellos empleados que están expuestos en su trabajo a peligros materiales y a agentes nocivos.

ORGANISMOS DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA HIGIENE INDUSTRIAL

En una empresa:

- a) Departamento de seguridad e higiene industrial.
- b) Comisiones mixtas de higiene y seguridad.

En el país:

- a) Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- c) Instituto Mexicano del Seguro Social.
- d) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.

Internacionalmente:

- a) Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra Suiza).
- b) Organización Mundial de la Salud (Ginebra S.).
- c) Asociación Interamericana de Seguridad Social (México).

- d) Organización de Salud Pública dependiente de la ONU y de la UNESCO.

COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad principal estriba en conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo. La creación de estas comisiones tiene su base en el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo.

Las comisiones tiene carácter mixto pues representan por una parte a los trabajadores, y por la otra ala organización.

REQUISITOS Y OBLIGACIONES DE LAS MISMAS

Estos organismos deben de estar integrados por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores, cantidad que será variable dependiendo esto de los diversos procesos y actividades especializadas que integran la organización, o sea, que precisa que haya representantes a fin de que puedan opinar, con conocimientos de causa, sobre los posibles riesgos que pueden acaecer, las condiciones insalubres y las que puedan causar enfermedades.

REQUISITOS PARA FORMAR PARTE DE LAS COMISIONES

- a) Ser trabajador de la organización, y estar incluido al proceso de trabajo, este requisito es válido ya sea representante de los trabajadores o del patrón.

- b) Poseer la instrucción y experiencia necesaria para el buen desempeño del cargo.
- c) Gozar de estimación general de los trabajadores.
- d) No ser afecto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de azar.
- e) De preferencia ser jefe de familia.

OBLIGACIONES PRINCIPALES DE LAS COMISIONES

- a) Establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro del establecimiento.
- b) Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- c) Vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidos en los reglamentos en vigor y que tienden a conservar la salud de los trabajadores.
- d) Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- e) Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que desempeñan.

Estas comisiones deberán reunirse por lo menos una vez al mes para discutir las causas de los riesgos acaecidos durante ese tiempo y los planes para evitarlos en el futuro. De esas reuniones se levantarán actas donde figuren los riesgos presentados, se enviará una copia a las autoridades del trabajo para que conste de su actuación y

aquellas procederán a complementar las investigaciones de las comisiones y a rectificar o ratificar los dispositivos propuesto.

Todos los miembros de la comisión trabajarán dentro de tal organismo en forma gratuita, durante las horas hábiles de la jornada de trabajo que desempeñan.

El trabajo de las comisiones está íntimamente ligado a la seguridad industrial, debido a que éstas se complementan.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

CONCEPTO

Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

OBJETIVO

Reducir al mínimo los peligros a que se encuentra expuesto el trabajador por la naturaleza misma del trabajo que realiza.

POLITICA

Los conocimientos técnicos y de aplicación serán impartidos de una manera proporcional al grado de riesgo que tenga el trabajador en el desempeño de sus labores.

Cabe insistir que la principal motivación de la seguridad debe ser el noble fin de la misma, y que la responsabilidad para lograrlo pertenece a todos los elementos de la organización.

ACCIDENTES

Accidente de trabajo es toda lesión medicoquirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior, que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste o como consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias. (Artículo 474 de la Ley Federal del Trabajo).

CAUSAS DE LOS ACCIDENTES

Entre las causas que dan a un accidente hay dos que conducen directamente a la producción del mismo:

Directas o próximas. Dependen del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones biológicas intrínsecas del propio accidentado. Estas causas existen en dos formas:

- a) condiciones inseguras, que son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo, ya sea por defecto u omisión, o por la propia naturaleza de los mismos, y que representan un peligro de accidente.
- b) prácticas inseguras, de que son los actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.

Indirectas o remotas. Estas son totalmente ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado aunque pueden estar subordinadas o no al medio en que se trabaja en forma normal.

DETENCION DE RIESGO

Para eliminar las causas de los accidentes es necesario conocer los riesgos. La mayor parte son razones evidentes, y basta el sentido común para reconocer su peligrosidad; sin embargo otras requieren de la experiencia para darse cuenta de su peligrosidad.

Para detectar los riesgos es necesario :

- a) saber que condiciones, o que prácticas son inseguras, y en que grado. Conocer el tipo de material con que se trabaje, instalaciones, etc. así como en la forma en que se efectúan determinadas operaciones o prácticas.
- b) Encontrar qué condiciones hay inseguras o qué practicas inseguras se cometen.

Un instrumento muy valioso para encontrar las condiciones y prácticas inseguras son las inspecciones. Estas son búsquedas específicas de peligro que pueden ocasionar accidentes, incendios, o situaciones que podrían dificultar la protección, el tratamiento de lesiones y el combate de incendios.

- c) Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren. El objetivo principal que debe cumplir es descubrir las causas reales que originaron el caso.

Otros datos que es interesante conocer son los factores personales relacionados con los accidentes, tales como:

- * Inteligencia y habilidad del accidente.
- * Visión defectuosa o normal.

- * Coordinación muscular.
- * Características de la personalidad.
- * Experiencia en el trabajo.
- * Adiestramiento en la tarea.
- * Fatiga.
- * Condiciones ambientales que puedan influir sobre su personalidad.
- * Inhabilidad para efectuar el trabajo.
- * Reacciones psicológicas al ambiente.

d) Corregir las condiciones y las prácticas inseguras que se encuentran es la actividad indispensable del proceso de eliminación de causas de accidente. La corrección de las causas de accidente debe tratar de llevarse al máximo, basándose siempre en la responsabilidad que cada quien tiene por su seguridad y la de los demás, y en el desarrollo de la conciencia de la seguridad de todos, es importante atender a los siguientes puntos:

- * Realizar exámenes médicos de ingreso y periódicos, para colocar a las personas en puestos adecuados a sus condiciones físicas y de salud.
- * Fomentar al máximo las buenas relaciones, dentro y fuera del trabajo; estas favorecen la seguridad.
- * Difundir ampliamente las normas de seguridad en la colectividad
- * Lograr que todos conozcan las consecuencias de los accidentes
- * Obtener el apoyo general para los programas de seguridad.

PREVENSION DE ACCIDENTES

Una vez definidos los riesgos existentes en una planta o empresa y la manera de protegerse de ellos, es indispensable darlos a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos.

La eficacia en un programa de seguridad irá en razón directa con la eficacia del adiestramiento de todas las personas de la planta. El entrenamiento en la prevención de accidentes debe señalar como criterio básico que la disminución de accidentes tiene que ser consecuencia del esfuerzo de todos y cada uno de las personas. El adiestramiento de seguridad supone dos fases: a) el obrero debe aprender a comportarse y a efectuar su trabajo de un modo seguro. b) debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos.

Con esto se toca brevemente el tema: "motivación de seguridad" en donde no hay un programa expreso, y que depende solo de la capacidad y habilidad que tengan las personas encargadas de la seguridad, para que en todo momento estén pendientes de mantener alerta la "conciencia de seguridad" que debe imperar en el centro de trabajo.

TECNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD

Además de los conocimientos que son indispensables para poder hacer algo, el hombre hace las cosas en la medida de los motivos o razones que tenga para ello. Así se comporta también con la seguridad. Existen algunas

actividades que se basan en satisfacciones, emociones, deseos, muy humanos y que por lo mismo pueden emplearse con cierto éxito como alicientes para lograr la seguridad. La motivación no es sinónimo de incentivo o recompensa, aunque a veces se le da ese significado.

Es frecuente encontrar el empleo de técnicas para fomentar la seguridad, tales como:

- a) Concursos, basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada; por ejemplo, menor número de horas - hombre perdidas por accidentes, menor número de accidentes en un periodo determinado, etc. Tales concursos pueden comprender a varios departamentos, o varias plantas.
- b) Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
- c) Metas; por ejemplo días trabajados por accidente.
- d) Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad corresponde a todos según el puesto que se desempeñe en una organización.
- e) Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras, ya que convencer de que estos ocurren de que las causas, por simples que parezcan, pueden ocasionar tragedias y desastres.
- f) Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia que se da de los logros de seguridad.

Cabe insistir que la principal motivación de la seguridad industrial debe ser en noble fin de la misma, y que la responsabilidad para lograrlo pertenece a todos los elementos de la organización. (2)

CAPITULO 9

LABORAL

OBJETIVO

Impulsar, fomentar y consolidar, cada vez más, la integración entre el sindicato y la empresa; que estos sustenten más objetivos afines; crear conciencia entre ambas partes de sus necesidades; comunicarse y apoyarse para lograr sus fines sin menoscabo de ninguna de ellas. Mejorar cada vez más las relaciones entre la Dirección y el sindicato; y de éste con los trabajadores, así como estrechar y mejorar la relación entre los líderes y la Dirección para, a su vez, aumentar la productividad y la satisfacción de las partes (19).

POLITICA

Mejorar las relaciones laborales, lograr los objetivos empresariales e individuales, corregir desviaciones.

FUNCIONES

Negociación del Contrato Colectivo o Ley.

Atención de demandas laborales .

Análisis del entorno laboral.

Diseño, implementación y revisión del Reglamento interior de trabajo.

Realizar finiquitos.

La Ley Federal del Trabajo reconoce en el artículo 354 la libertad de coalición de trabajadores y patrones.

Los trabajadores forman sindicatos con el fin de asegurar los salarios y beneficios recibidos, como medio de comunicación con la dirección de la empresa y conveniencia de participar en forma activa en las decisiones que a sus agremiados afecta.

El artículo 356 de la Ley Federal del Trabajo define al sindicato como: la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

El artículo 360 de la Ley Federal del Trabajo menciona como pueden ser los sindicatos de trabajadores:

- I. **Gremiales** los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II. **De empresa** los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una misma empresa;
- III. **Industriales** Los formados por trabajadores que presentan sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial;
- IV. **Nacionales de industria** los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas;
- V. **De oficios varios** los formados por los trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de

trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Artículo 361. Los sindicatos de patrones pueden ser:

I. Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades y,

II. Nacionales, los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas entidades federativas.

Artículo 364. Los sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o con tres patrones, por lo menos. Para la determinación del número mínimo de trabajadores, se tomarán en consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del periodo comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud al registro del sindicato y en la que se otorgue éste.

ESTRATEGIAS PARA TRATAR CON EL CONFLICTO

Analizaremos tres estrategias básicas para tratar con el conflicto: la estrategia ganar - perder, la estrategia perder - perder y la de ganar - ganar. Como sus nombres lo dicen, tanto la estrategia ganar - perder como la de perder - perder supone el hecho de que, por lo menos, una de las partes no alcance su objetivo.

METODOS DE GANAR - PERDER

El primer método de las estrategias ganar - perder se ejemplifica con el uso típico de la autoridad. Cuando un supervisor dice: "Usted debe hacer lo que digo porque yo soy el jefe", éste ejerce un poder legítimo que ha sido investido en él por la organización. Tal autoridad le permite recompensar y castigar a los miembros de la organización dentro de su área de control. En un segundo método, relacionado con el anterior, se usa el poder físico o mental para lograr la sumisión de otro individuo o grupo, como es el caso de un superior que en forma en cubierta o franca amenaza a un subordinado con despedirlo si se atreve a no estar de acuerdo con él. Por ejemplo, si en la sala de conferencias de una empresa se trata un problema de reducción de ventas en algunos territorios y una persona dice: "Creo que debemos pensar en reorganizar los territorios entre los vendedores" y nadie responde a esa persona, entonces su idea "se derrumba". Esta persona pierde y todas las demás ganan.

Un cuarto método de esta estrategia emplea la regla de la mayoría. La ética democrática se centra en la votación

de los problemas. La votación parece ser una adaptable operación estratégica cuando un grupo se encuentra unido en el transcurso del tiempo, los miembros a veces votan por el lado ganador y en ocasiones el perdedor, y las alternativas votadas son razonablemente aceptables para todos. Sin embargo, cuando una minoría pierde continuamente y cuando tales pérdidas se consideran como derrotas personales, entonces la regla de la mayoría puede ser destructiva totalmente.

El quinto método de ganar - perder emplea la regla de la minoría. Existen dos ejemplos comunes de este método. El primer ejemplo de la regla de la minoría es cuando el presidente de una asamblea dice: "Creo que hemos tenido trabajo suficiente para garantizar una junta a la misma hora de la semana siguiente, (¿Qué piensan ustedes)", si no hay respuesta alguna, entonces el presidente manipula el silencio a favor de su propia posición, diciendo: "Dado que nadie disiente, tendremos la junta la semana que viene". El segundo ejemplo de la regla de la minoría tiene lugar cuando un problema es llevado y traído a lo largo de una junta por sólo unos cuantos individuos que lo apoyan. Esto es, si tres personas en un grupo de nueve están de acuerdo en defender una posición previa a la reunión, la fuerza de su acuerdo puede intimidar a la mayoría.

MÉTODOS DE PERDER - PERDER

Estos métodos se denominan así debido a que ninguno de los dos lados realiza realmente lo que quiere o,

alternativamente, cada parte obtiene algo de lo que se desea. Los métodos de la estrategia perder - perder se basan en puestos tales como: la mitad de una hogaza es algo mejor que nada y evitar un conflicto es preferible a una confrontación personal sobre un problema. Un método popular de perder - perder emplea la transacción. Si bien la transacción es a veces necesaria, es una desafortunada segunda elección de las estrategias ganar - ganar.

Un segundo método de la estrategia perder - perder supone el hacer pagos colaterales. Las organizaciones utilizan mucho y a un gran costo los pagos colaterales, al pagar a los individuos un ingreso adicional por hacer tareas desagradables; es así como, ambas fracciones son perdedoras parciales.

La tercera estrategia requiere someter un problema a una tercera parte neutral. Así cuando dos gerentes de departamento piden a un superior común que decida sobre un problema por el cual están en conflicto, ambos evitan la confrontación y la solución del problema en favor de un proceso del cual cada uno espera que origine por lo menos un beneficio para ellos mismos.

El cuarto método de la estrategia perder perder supone la prácticas de recurrir a reglas ya sea las establecidas sobre una base. ad hoc para resolver el problema o bien las ya existentes. Las reglas son simplemente una forma de evitar la confrontación

En esta etapa del desarrollo debe notarse que tanto el método de ganar - perder como el de perder - perder se basan en desacuerdos acerca de los medios. Las partes discuten acerca de los medios para resolver el problema tal

como cada una lo considera, en lugar de ponerse de acuerdo acerca de una definición común de un objetivo último.

CARACTERISTICAS COMUNES DE LOS METODOS DE GANAR-PERDER-PERDER

1. Existe una clara distinción entre las partes del tipo "nosotros - ello", más que una orientación del tipo "nosotros frente al problema".
2. Las energías se dirigen hacia la otra fracción en una atmósfera de victoria total o derrota total.
3. Cada una de las partes ve el problema sólo desde su propio punto de vista en lugar de definir el problema en términos de necesidades mutuas.
4. El proceso tiene como finalidad el llegar a una solución, en lugar de obtener una definición de metas, valores o motivos que deban alcanzarse junto con la solución.
5. Los conflictos se personalizan en lugar de despersonalizarse por medio de un análisis objetivo de los hechos y los problemas.
6. No existe una diferenciación entre las actividades de resolución del conflicto y otros procesos de grupo, ni tampoco existe una secuencia planificada de estas actividades.
7. Las partes están orientadas hacia el conflicto al recalcar el desacuerdo inmediato, en lugar de

orientarse hacia una relación al destacar el efecto de largo plazo de sus diferencias y la forma en que éstas se resuelven.

METODOS DE GANAR - GANAR

Esta estrategia subraya desde un principio los fines a las metas más que las alternativas obvias y en ocasiones innecesarias. Estas estrategias asumen dos formas básicas: métodos de consenso y métodos de toma de decisiones integrativas. A diferencia de otros métodos de ganar - ganar, en una decisión de consenso no existe un conflicto polarizado entre las partes en juego o poca discusión acerca de los medios y fines para resolver el problema.

Los métodos de tomas de decisiones integrativas, difieren más en grado que en especie de las estrategias de consenso. En donde el consenso se utiliza para resolver problemas de juicio de selección entre diversas estrategias de solución, el interés de los métodos integrativos está en secuenciar el proceso de decisión. Este tipo de métodos son particularmente útiles cuando las partes se polarizan al rededor de unas cuantas estrategias de solución y necesitan dar fin a una situación de conflicto. La importancia de estos métodos está en que reúnen las metas o valores de las partes después de que éstas se polarizan. (20)

AMBIENTE LABORAL

METODOS CLASICOS DE RELACIONES LABORALES

MODELO DE NO SINDICATO

La dirección de la empresa trata de atraer hacia sus propios objetivos a sus trabajadores, con los cuales tiene una relación débil, lo que hace casi imposible tal empeño.

Esta relación débil con sus trabajadores puede deberse a abusos anteriores cometidos contra ellos. Hay muy poca defensa de sus intereses y están protegidos sólo por la ley; y algunas veces, incluso, reciben lo que ésta fija.

Puede existir falta de interés por parte de la Dirección por sus trabajadores, a los cuales únicamente les otorga lo que marca la Ley.

El modelo es el ideal para que se organice un sindicato que pueda ser afin con los intereses de la empresa, y que defienda o trate de defender los intereses del trabajador.

Si se tiene un modelo como éste, una solución sería reforzar la relación con los trabajadores, atendiendo a sus necesidades y, si fuera posible, proporcionar prestaciones un poco mayores que las establecidas en la Ley. (19)

MODELO DE DIRECCION FUERTE QUE CONTROLA AL SINDICATO

Este modelo es muy común. Los objetivos son afines y la relación entre el Sindicato y la Dirección es muy fuerte. La Dirección tira a los trabajadores hacia sus objetivos (supervisores) y no necesita realmente del Sindicato, tal vez sólo para crear un modelo mejor, más favorable para otros sindicatos no afines a sus objetivos.

Si planea bien sus relaciones, posiblemente permita que el sindicato aumente sus líneas de fuerza para poder también utilizarlas para sus fines, sin perder de vista los objetivos sindicales.

MODELO DE SINDICATO FUERTE CON OBJETIVOS OPUESTAS

Los objetivos son conflictos, el sindicato puede estar en contra de que la empresa logre sus objetivos de crecimiento, o de alcanzar mayores utilidades, o puede estar animado por tener consignas políticas o ideológicas perturbadoras.

Por su parte, la dirección de la empresa puede oponerse a que el sindicato logre sus metas como podrían ser aumentar el número de sus agremiados y su poder ante ellos, mejorar el número o la calidad de sus prestaciones, etc.

En este modelo la dirección lleva las de perder, pues prácticamente no tiene fuerza entre sus trabajadores y

ninguna influencia sobre el sindicato para lograr sus metas.

MODELO DE SINDICATO FUERTE CON OBJETIVOS AFINES

En este modelo, el sindicato es también muy fuerte ante sus trabajadores, pero también ciertos objetivos en común con la dirección.

Esta, que es débil ante los trabajadores, utiliza una fuerza del sindicato a través de una buena relación con sus líderes, para lograr ambos sus metas.

Sucede que los líderes normalmente tienen más fuerza y ascendiente sobre sus trabajadores que los administradores, quienes no tienen más remedio que negociar con los líderes en posición de desigualdad de fuerzas.

En este modelo siempre hay que pagar por la fuerza que ha obtenido el sindicato, lográndose muchas veces más los objetivos de los trabajadores que los de la propia empresa. El control del sindicato tiene por objetivo alcanzar altos puestos políticos.

MODELOS PARA LA PLANEACION DE RELACIONES LABORALES

El modelo actual representa una situación real en la cual los objetivos del sindicato y de la Dirección son paralelos. No hay comunicación. Cada parte quiere lograr lo suyo, aunque no sean, necesariamente, conflictivos los objetivos.

En este modelo el sindicato tiene una relación fuerte con los trabajadores y los tira hacia sus propias metas, pudiendo ser éstas, por ejemplo, políticas. Entre el sindicato y la Dirección, existe una línea débil de relación y la Dirección tiene, también sólo una línea de fuerzas con sus trabajadores.

La Dirección decide planear sus relaciones laborales y fijarse un mejor modelo de objetivos para años a futuro. La mejoría, en resumen, consiste en buscar objetivos comunes con el sindicato, aumentar su relación con éste (dos líneas) y reforzar su relación con los trabajadores. (19)

RUPTURA DE LA RELACION DE TRABAJO CONCEPTOS A PAGAR

TERMINACION INDIVIDUAL

Mutuo consentimiento	Aguinaldo proporcional. Vacaciones y prima prop. Prima de antigüedad.
----------------------	---

Muerte del trabajador	Aguinaldo proporcional. Vacaciones y prima prop. Prima de antigüedad.
-----------------------	---

Incapacidad física o mental derivada de un riesgo que no sea de trabajo.	1 mes. Aguinaldo proporcional. Vacaciones y prima prop. Prima de antigüedad.
--	---

Incapacidad física o mental derivada de un riesgo de trabajo.	Aguinaldo proporcional. Vacaciones y prima prop. Prima de antigüedad.
---	---

Inhabilidad manifiesta del trabajador	Aguinaldo proporcional. Vacaciones y prima prop. Prima de antigüedad.
---------------------------------------	---

TERMINACION COLECTIVA

Fuerza mayor o caso fortuito no imput.
al patrón, o su incapacidad física o
mental o su muerte.

3 meses.

Aguinaldo proporcional.
Vacaciones y prima prop.
Prima de antigüedad.

Incosteabilidad notoria de la explotación

3 meses.

Aguinaldo proporcional.
Vacaciones y prima prop.
Prima de antigüedad.

Agotamiento de la materia en industria
extractiva.

3 meses.

Aguinaldo proporcional.
Vacaciones y prima prop.
Prima de antigüedad.

Concurso o quiebra

3 meses.

Aguinaldo proporcional.
Vacaciones y prima prop.
Prima de antigüedad.

Implementación de maquinaria o
procedimientos nuevos de trabajo.

4 meses

20 días por año.

Aguinaldo proporcional.

Vacaciones y prima prop.

Prima de antigüedad.

RESCISION

Despido justificado

Aguinaldo proporcional.

Vacaciones y prima prop.

Prima de antigüedad.

Despido injustificado en contrato

temporal inferior a un año. 3 meses.

1/2 de salario del
tiempo trabajado.

Aguinaldo proporcional.

Vacaciones y prima prop.

Prima de antigüedad.

Despido injustificado en contrato

temporal por más de un año. 3 meses.

6 meses

20 días por año.

Aguinaldo proporcional.

Vacaciones y prima prop.

Prima de antigüedad.

Despido injustificado por contrato

por tiempo indeterminado.

3 meses.

20 días por año (del
segundo en adelante).

Aguinaldo proporcional.

Vacaciones y prima prop.

Prima de antigüedad.

Separación del trabajador por

causa imputable al patrón.

3 meses.

20 días por año.

Aguinaldo proporcional.

Vacaciones y prima prop.

Prima de antigüedad.

F I N I Q U I T O

NOMBRE _____ EMPRESA _____
 NO. NOMINA _____ PUESTO _____
 DEPARTAMENTO _____ SALARIO _____
 DIARIO _____
 FECHA INGRESO _____ FECHA BAJA _____
 ANTIG. EDAD: AÑOS () MESES () DIAS ()
 MOTIVO _____

PERCEPCIONES

INDEMNIZACION	DIAS _____		\$ _____
P. ANTIG. EDAD	DIAS _____	a \$ _____	_____
P. PROP. DE AGUIN.	DIAS _____		_____
VACACIONES	PEND _____	P. PROP. _____	_____
PRIMA VACACIONAL	75 % ()		_____
O T R O S			_____
O T R O S			_____
O T R O S			_____
O T R O S			_____
O T R O S			_____
T O T A L			\$ _____

D E D U C C I O N E S

IMP. S/INDEM. Y P. DE ANT. _____	exento	gravable	factor
			\$ _____
	parcial		_____
I.S.P.T.			_____
			\$ _____
	parcial		_____
OTROS			_____
			\$ _____
	parcial		_____
OTROS			_____
			\$ _____
	parcial		_____
TOTAL DEDUCCIONES			_____

NETO A RECIBIR \$ _____

LIQUIDACION ELABORADA POR: _____

CON FECHA: _____

IMPUESTO SOBRE INDEMNIZACION Y PRIMA DE ANTIG.EDAD

_____		=		_____	
S.M.G.	AÑOS ANT.	EXENTO			
\$ _____	_____	_____			
		ULT. IMP. M	ULT. SDO. M	FACTOR	
\$ _____	_____				
\$ _____	_____				
\$ _____	_____				
\$ _____	_____				
\$ _____	_____	_____ x _____	= _____		
		BASE GRAV.	FACTOR	IMP. RET.	
\$ _____	TOTAL				
_____	MENOS EXENTO				
_____	BASE GRAVABLE				

IMPUESTO POR FINIQUITO

	CONCEPTO	SDO. DIARIO	D. VIGENC.	PRODUCTO
\$ _____	_____	_____ x _____	= _____	_____
\$ _____	_____	_____ x _____	= _____	_____
\$ _____	_____	_____ x _____	= _____	_____
\$ _____	_____	_____ x _____	= _____	_____
\$ _____	_____	_____ x _____	= _____	_____
\$ _____	TOTAL ING.	TOTAL	= _____	_____
_____	/ 365	= _____	= _____	_____
TOTAL ING.	I.P.D.	TOT. PROD	TOT. DIAS	SDO. PROM.

$$\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} \times 30.4 = \underline{\hspace{2cm}}$$

I. P. D. SDO. PROM. BASE.CAL.IMP.

$$\underline{\hspace{2cm}} / \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} \times \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}}$$

I.TAR.80 BAS.CAL.I FACTOR TOT.INGR. IMP.A RET.

IMPUESTO POR PAGOS PENDIENTES

IMPORTE	CONCEPTO
\$ _____	_____
\$ _____	_____
\$ _____	_____
\$ _____	_____
\$ _____	_____

TOTAL IMPUESTO A RETENER \$ _____

APLICAR LA TARIFA DEL ARTICULO 80 DE LA LEY DEL I.S R.

_____, a _____ de _____ de 199 ____

Muy señor (es) mío (s):

Por medio de la presente, y por convenir a mis intereses comunico a Usted (es) que con esta fecha renuncio formal e irrevocablemente al empleo _____, que he venido desempeñando al servicio de esta Empresa, desde hace aproximadamente _____, percibiendo un salario diario de \$ _____, (_____)

A petición que Usted (es), me hace (n), manifiesto para todos los afectos legales a que haya lugar, estar totalmente pagado hasta la fecha de todas y cada una de las prestaciones derivadas de mi Contrato de Trabajo y de la Ley, por lo que no tengo acción pendiente de que ejercitar en contra de esa Empresa, por concepto alguno que se deriva de los ordenamientos citados.

Agradeciendo las atenciones recibidas durante el período de prestación de mis servicios, quedo de Usted (es) atentamente.

RATIFICO MI RENUNCIA.

BUENO POR \$ _____

RECIBI de: _____ la cantidad de:
\$ _____ (_____),
correspondiente a las prestaciones legales derivadas de la
relación Individual Laboral que existió entre el suscrito y
la Empresa _____, misma que con ésta fecha
se termina por _____;
en consecuencia, se desglosa la cantidad de acuerdo a las
prestaciones que me corresponden, no adeudándome la Empresa
a la fecha, ninguna otra prestación:

- a) Salario Diario:
- b) Vacaciones proporcionales:
- c) Prima Vacacional:
- d) Prima de antigüedad:
- e) Otras:

_____, a _____ de 199 _____

RECIBI DE CONFORMIDAD

FINIQUITO

El que suscribe _____,
empleado de la Empresa _____
con domicilio en _____,
desempeñando el puesto de _____ y
percibiendo un último salario de \$ _____
(_____); manifiesto que en
pleno uso de mis facultades la empresa anteriormente
mencionada, no me adeuda cantidad alguna de dinero ni por
salario, prestaciones o algún otro concepto que se haya
generado por la relación laboral. Dándome por pagado con la
cantidad abajo de este documento pronunciada. Por lo que no
me reservo ningún tipo de derecho, ni penal, ni civil, ni
mercantil, ni laboral, ni algún otro en contra de ello; por
tal motivo extendiendo el más amplio y valedero finiquito que
en derecho concedo a la mencionada empresa, este día
_____ de _____ 199 _____.

INGRESOS

Salario
Prestaciones
Tiempo extra
Comisiones
Otros

Total ingresos \$ _____

DEDUCCIONES

I. S. P. T.
I. M. S. S.
Préstamo
Cuota de INFONAVIT
Otros

Total Deducciones \$ _____

NETO A PAGAR \$ _____

FIRMA

RATIFICO DECLARACIONES

CAPITULO 10

C O M P E N S A C I O N E S

COMPENSAR.- Retribuir en dinero y/o prestaciones los servicios y desempeño de los miembros de la organización.

OBJETIVO

Retribuir al personal de la compañía, justa, equitativa y competitivamente a fin de asegurar su permanencia y garantizar la atracción de nuevo personal.

POLITICA

La compensación del personal que labore en la organización será en base al desempeño de la persona en sus unidades de trabajo; considerando un mercado selecto de trabajo.

Las herramientas que se utilizan para fijar las compensaciones son:

- Análisis de puesto
- Valuación de puesto
- Evaluación del desempeño

PROCEDIMIENTO

- A) La gerencia de Relaciones Industriales queda como responsable por diseñar, comunicar e implementar el programa de descripción de puesto en todas las gerencias de la organización.
- B) Las gerencias que integran la organización son responsables por la elaboración y presentación de descripciones de puestos ante la gerencia de Relaciones Industriales.
- C) La gerencia de Relaciones Industriales, coordina, integra y capacita a un comité integrado por miembros de primer nivel de todas las áreas de la organización a fin de realizar el proceso de valuación de puestos.
- D) El comité mencionado en el punto anterior realiza la valuación de puestos en base a los esquemas presentados por Relaciones Industriales.
- E) La gerencia de Relaciones Industriales, realiza junto con este comité la revisión y ajustes finales a la ordenación de puestos.
- F) La gerencia de Relaciones Industriales presenta un programa de ajuste en base a la política de compensación y al resultado del procedimiento de valuación.
- G) La gerencia de Relaciones Industriales es responsable de recopilar, analizar y proponer a la alta dirección política en materia de tabulador.

- H) La alta dirección autoriza la política propuesta tanto de tabulador como de mercado.
- I) Por último la ejecución del programa.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El superior inmediato revisará periódicamente la forma en que cada subordinado éste trabajando, para que pueda elaborar los planes de acción necesarios para facilitar el desarrollo del empleado.

Que el empleado sienta y valore objetivamente la estrecha relación que existe entre sus resultados en el trabajo y en su nivel de remuneración, siendo la evaluación de su actuación el sustento de promociones o incrementos de sueldos.

Cada empleado debe conocer con la mayor precisión lo que la empresa espera que realice; cómo considera el superior su actuación y qué proyección puede tener.

Dentro del marco de objetivos de la empresa, en lo que toca a su área cada Director en coordinación con sus subordinados, es responsable de establecer líneas de actuación; revisión de resultados contra requerimientos y objetivos establecidos.

Para lo anterior se utilizará básicamente la forma denominada "Evaluación de Actuación", respectivamente para empleados sin personal a sus ordenes y con personal a sus ordenes.

PERIODICIDAD DE LA REVISION

La revisión de actuación se realizará una vez al año y se considerará la actuación del empleado en los últimos doce meses.

La Dirección de Relaciones Industriales será responsable del seguimiento para la realización de las evaluaciones, así como llevar un control individual de los resultados que obtenga cada empleado.

CLASIFICACION DE LA ACTUACION

De acuerdo al resultado de la evaluación, la actuación del empleado se clasificará de la siguiente manera:

A) EXCELENTE. Superó en muchos aspectos las metas y objetivos establecidos. Tuvo aportaciones adicionales de gran valor. Sobrepasa notablemente los requerimientos en la mayoría de los factores. Requiere supervisión básicamente sobre resultados y muy poca en el desempeño de su trabajo. Cualidades personales poco comunes.

B) SATISFACTORIO. Aunque en algunos aspectos obtuvo altos resultados, su actuación en la mayoría de las metas y objetivos establecidos, se considera normal. Requiere poca supervisión.

C) SUFICIENTE. Resultados abajo de lo normal y no cumplió la mayoría de las metas y objetivos establecidos. Necesidad de supervisión directa y constante.

D) DEFICIENTE. Desempeño insatisfactorio, sin cumplir el mínimo de metas y objetivos establecidos. El empleado no cubre los requerimientos del puesto que ocupa.

Normalmente se espera que los empleados resulten en actuaciones aproximadamente al porcentaje que se menciona:

- A 10 %
- B 40 %
- C 40 %
- D 10 %

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La clasificación del punto anterior está determinada por el compendio de calificaciones que se otorguen a los diversos factores de desempeño, a la apreciación de las características personales y a los comentarios que justifiquen ampliamente la calificación general.

A) La calificación de cada uno de los factores de desempeño debe ser de acuerdo con la eficiencia que ha desarrollado en el puesto que se encuentra asignado.

B) La apreciación de características personales en la evaluación de una serie de habilidades y actitudes individuales del empleado.

C) En la parte de comentarios, se deberá complementar ampliamente la razón de la clasificación dada

a los factores de desempeño y características personales, incluyendo comentarios constructivos para mejorar la actuación en el desempeño del trabajo del empleado.

APROBACIONES

Una vez que el superior inmediato haya terminado de llenar serenamente la forma de evaluación de la actuación, ésta deberá ser revisada y aprobada por el siguiente nivel de supervisión, antes de ser comentada con el empleado a quien se está evaluando.

Toda duda al respecto deberá ser aclarada antes de discutir la revisión con el empleado.

COMENTARIOS DEL EMPLEADO Y ENTREVISTA

Esta sección debe ser llenada por el empleado a quien se evaluó, solicitándole sus comentarios sobre la revisión realizada.

La entrevista sobre el desempeño en el trabajo, es el medio por el cual el superior y el empleado pueden cambiar ideas libremente, en relación a cómo el empleado ha desempeñado las funciones y responsabilidades de su puesto dentro de un periodo determinado.

Durante la entrevista el superior deberá tender a observar algunas guías básicas, como las que a continuación se mencionan.

Crear una atmósfera de confianza, amigable e informal, alentando al empleado a platicar con franqueza, haciendo preguntas y sugerencias, manteniendo una actitud calmada y serena, demostrarle interés sincero en su trabajo y en sus sentimientos personales. Ser franco y honrado en sus opiniones. No ponerlo a la defensiva. Explicar al empleado el objeto de la entrevista. Comentar el desempeño en el trabajo, señalando específicamente la calificación en cada uno de los factores de desempeño, en relación con los requisitos del puesto. Empezar reconociendo las características buenas, seguir con las débiles y terminar con las buenas nuevamente.

Revisar con el empleado las características personales necesarias para el buen desempeño del trabajo y su relación. Si es aplicable, señalar el progreso o la falta

en él desde la última revisión. En todo caso lo que se esperaba de él, lo que se logró y lo que no se alcanzó.

Que se siente satisfecho si su desempeño ha sido efectivo; sugerirle claramente como puede mejorar si es que lo necesita. Felicitarlo cuando lo merezca, criticarlo objetiva y constructivamente. La revisión no está completa a menos de hacer los planes necesarios de común acuerdo, programando la acción específica para el logro de objetivos, contribuir al mejoramiento del empleado y pretender que llegue a desempeñar sus responsabilidades en la mejor forma.

El superior deberá obtener de parte del empleado su entendimiento y aceptación de la acción a seguir. Incluso solicitarle su firma de enterado en la hoja de evaluación. Si hay negativa para que estampe la firma, no insistir.

DEFINICION DE FACTORES DE EVALUACION DE PERSONAL

FACTOR

DESCRIPCION

1. Resultados Es el grado en el que el evaluador cumplió con las actividades, metas y objetivos asignados.
2. Conocimientos. Es la capacidad para ejecutar las funciones del puesto en términos de escolaridad y/o experiencia.
3. Calidad de trabajo. Es el trabajo logrado, comparado con los estándares de cantidad, tiempo y costo.

4. Organización en el trabajo. Es el grado de orden y control que tiene el evaluado en sus recursos, métodos y técnicas de trabajo.
5. Actitud hacia el trabajo. Es la disposición de ánimo manifestada por un comportamiento, de interés, entusiasmo y responsabilidad hacia las tareas asignadas a la empresa en general.
6. Comunicando. Manteniendo a los subordinados, asociados y superiores bien informados.
7. Trabajando con otros. Es la habilidad para coordinar y/o integrarse con subordinados, iguales y superiores.
8. Solución de problemas. Es la capacidad de análisis a través de la aplicación de la experiencia e información para decidir y/o ejecutar oportunamente las acciones.
9. Liderazgo. Habilidad para ganarse el reconocimiento de autoridad por parte de su grupo y adoptar una posición de mando.
10. Formando gente. Seleccionando y valorizando al personal, imponer altos standards de rendimiento y motivación para que cada vez puedan lograr trabajos más difíciles.

PARA SER LLENADO POR EL EVALUADOR

VALUACION DE POTENCIAL

Puestos para los que se considera promovible.

LISTO AHORA _____

DENTRO DE 1 ó 2 AÑOS _____

POTENCIAL A LARGO PLAZO _____

CURSOS QUE SUGIERE PARA ALCANZAR SU POTENCIAL A MEDIANO Y
LARGO PLAZO YA SEA EN SU AREA O EN AREA DIFERENTE.

REEMPLAZOS PARA EL PUESTO EVALUADO

NOMBRE

PUESTO ACTUAL

EN QUE TIEMPO

OBSERVACIONES:

HE SIDO ENTERADO DEL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE

INMEDIATO DEL EVALUADOR

TOMANDO EN CUENTA LOS FACTORES ANTERIORES ANALIZADOS, EXPLIQUE LOS ASPECTOS ESPECIFICOS QUE CONSIDERA NECESARIO MODIFICAR O MEJORAR EN EL EVALUADO PARA UN MEJOR DESEMPEÑO EN SU PUESTO.

MENCIONE LOS LOGROS OBTENIDOS POR EL EVALUADO EN SU PUESTO

VALUACION DE PUESTOS

Los sistemas de valuación de puestos son herramientas empleadas para establecer políticas de compensaciones, hacer propuestas de tabulador, sirven como medida comparativa en la evaluación de personal.

Los sistemas más usados son:

- 1) El sistema Hay: Este tiene más de cincuenta años en el mercado y en nuestro país está en desuso. Esto se debe a que las empresas no tienen la cultura administrativa ni las herramientas necesarias para implementarlo, además el costo es muy alto.
- 2) El sistema de puntos: Este es el más utilizado en las empresas, aunque las encuestadas prefieren utilizar métodos propios y comparar con el mercado.

Consiste en un proceso que tiene los siguientes pasos:

- A) Definición de factores, por ejemplo solución de problemas, experiencia, estudios, esfuerzo, etc.
- B) Proporción del concepto que se debe manejar para cada uno de los factores previamente seleccionados.
- C) Determinación del peso ponderado en función de los objetivos de la organización señalados en el inciso (A).
- D) Elaboración de la tabla de puntos.

VENTAJAS:

Permite medir objetiva y cuantitativamente la contribución, o el valor relativo de los puestos que integran una organización.

Permite diseñar e implementar políticas adecuadas en materia de promociones, transferencias y de puestos en general.

Proporciona bases objetivas para administrar las remuneraciones con base en la importancia de los puestos.

DESVENTAJAS

No hay una respuesta inmediata a los cambios que sufre la organización.

El no aplicar adecuadamente el sistema, llevaría a una administración de la compensación no justa ni equitativa.

EVALUACION DE PERSONAL

NOMBRE: _____ DEPTO: _____
 PUESTO: _____ FECHA: _____

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE: _____

 PUESTO: _____
 FIRMA: _____

		IRREGULAR					REGULAR					ADECUADO					SOBRESALIENTE					EXCELENTE				
		1					- R +					- A +					- S +					E				
							30					33					36					39				
RESULTADOS	Generalmente nunca alcanza las metas fijadas.						Algunas de sus metas las alcanza en el tiempo esperado.					Alcanza sus metas en forma adecuada y en el tiempo esperado.					Algunas de sus metas las alcanza antes del tiempo esperado.					Alcanza sus metas en un grado mayor a lo esperado. Sus resultados son muy convincentes.				
CONOCIMIENTO DEL PUESTO.	Pocos conocimientos del trabajo, requiere de constante ayuda e instrucción.						27					30					33					36				
							Regular, conocimiento del trabajo, requiere de ayuda e instrucción.					Buen informado de todo su trabajo, no requiere de ayuda e instrucción.					Muy bien informado de todo su trabajo e incluso conoce las actividades de algunos puestos relacionados directamente con el suyo.					Extraordinariamente bien informado de todo su trabajo e incluso conoce las actividades de todos los puestos relacionados directamente con el suyo.				
CALIDAD DEL TRABAJO.	Su trabajo es de mala calidad, siempre comete errores y requiere de supervisión constante.						24					27					30					33				
							Parte de su trabajo es de mala calidad, comete algunos errores, requiere de supervisión para cumplir con un mínimo de calidad.					Bajo supervisión normal, mantiene un nivel de calidad aceptable.					Parte de su trabajo es arriba de lo esperado, aún sin supervisión, mantiene un nivel de calidad aceptable.					La calidad de todo su trabajo es arriba de lo esperado.				
ORGANIZACION EN EL TRABAJO.	Generalmente su trabajo está desorganizado, y no tiene control de sus actividades.						21					24					27					30				
							Parte de su trabajo está desorganizado, y no controla algunas de las actividades relevantes de su trabajo.					Su trabajo está organizado, tiene control de todas las actividades bajo su responsabilidad.					Su trabajo está bien organizado, incluso realiza trabajos no programados en su área de responsabilidad.					Su trabajo está muy bien organizado e incluso realiza trabajos independientes a su área de responsabilidad.				
ACTITUD HACIA EL TRABAJO.	No muestra interés por su trabajo y Empresa. Se queja constantemente, nunca responde a las críticas y sugerencias del supervisor.						18					21					24					27				
							Poco interés por su trabajo y Empresa. Ocasionalmente responde a las críticas y sugerencias del supervisor. Indiferente.					Con interés por su trabajo y Empresa. Responde bien a las críticas y sugerencias del supervisor. Dispuesto.					Muy interesado en su trabajo y Empresa. Generalmente mejora en forma notable a las sugerencias y críticas del supervisor.					Siempre interesado en su trabajo y empresa. Notablemente entusiasta.				
COMUNICANDO.	Nunca informa a sus superiores de la situación del trabajo.						15					18					21					24				
							Pocas veces informa a sus superiores de la situación del trabajo.					Mantiene a su superior oportunamente informado de la situación del trabajo.					En algunas situaciones se anticipa a los hechos, informando de posibles situaciones de trabajo, que permiten planear acciones.					Siempre se anticipa a los hechos informando a su superior, permitiendo planear alternativas de acción.				
TRABAJANDO CON OTROS.	Inspira hostilidad.						12					15					18					21				
							Tiene diferencias con sus compañeros de trabajo.					Trabaja bien con otros.					Trabaja bien con todos, es participativo.					Trabaja bien con todos y demuestra interés por los demás.				

I.— CAPACIDAD ACTITUD Y RENDIMIENTO EN EL TRABAJO

II.—DISCIPLINA	IRREGULAR		REGULAR		ADECUADO		SOBRESALIENTE		EXCELENTE	
	I		— R +		— A +		— S +		— E +	
			9		5		15		18	
ASISTENCIA.	Ausencias injustificadas.		Ausencias poco convenientes.		Quintodécimamente ausencias justificadas.		Nunca ausente.		Si se le solicita, trabaja aún en días no laborables.	
			6		9		12		15	
PUNTUALIDAD.	Siempre tarde.		A veces.		Casi siempre tarde.		Nunca tarde.		Siempre puntual en su lugar de trabajo.	

TOTAL PUNTOS I.—II.

III.—APTITUDES PARA SUPERVISION (SOLO PARA EMPLEADOS CON MANDO)	IRREGULAR		REGULAR		ADECUADO		SOBRESALIENTE		EXCELENTE	
	I		— R +		— A +		— S +		— E +	
			27		30		33		36	
SOLUCION DE PROBLEMAS	Nunca es capaz de encontrar respuestas y soluciones a problemas. No llega a conclusiones.		En ocasiones encuentra respuestas y soluciones a problemas, considera en forma aislada los factores y consecuencias al arribar a conclusiones.		Bajo dirección promedio encuentra soluciones prácticas y correctas a los problemas que se le presentan.		Generalmente no requiere de dirección para encontrar solución a los problemas. Su juicio es siempre confiable.		Generalmente se anticipa a los hechos en la solución de problemas y propone medidas que eviten la repetición de los mismos.	
			24		27		30		33	
LIDERAZGO	No marca los pautas en las actividades del grupo. Es ignorado.		Señala en el grupo las pautas a seguir, pero pocas veces se toma en cuenta su opinión.		Señala en el grupo las pautas a seguir y prevalece su opinión.		Señala en el grupo las pautas a seguir y siempre prevalece su opinión.		Señala en el grupo las pautas a seguir y trascienden a otros grupos.	
			21		24		27		30	
FORMANDO GENTE	Los desalienta.		No se preocupa.		Se preocupa solo por el cumplimiento de las tareas asignadas.		Forma buenos empleados.		Generalmente sus subordinados son promocionables.	

TOTAL PUNTOS I.—II.—III.

Valuación Global

I R + — + — S + E

DISPOSICIONES A ADOPTAR EN CASO DE ABANDONO

Todo lo posible para retenerlo ()
 Insistir en retenerlo ()
 Nada en particular ()
 Preferible dejarlo marchar ()
 Todo lo posible por no readmitirlo ()

CAPITULO 11

COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

CONCEPTO

Por comunicación se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, y opiniones, actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En esta situación, se define la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.⁽²⁾

OBJETIVO.

Lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización.

La " comunicación " se refiere a un tipo especial de establecimiento de patrones: el que expresa en forma simbólica. Para que la comunicación entre las personas tenga lugar es preciso que se cumplan dos requisitos:

- 1) Las personas implicadas deben compartir un sistema simbólico (tenemos que hablar el mismo idioma, jerga o dialecto), 2) Las asociaciones entre los símbolos y sus referentes deben compartirse (las palabras o símbolos deben significar casi lo mismo para ambos).

POLITICA.

La comunicación organizacional se dará en todas las direcciones y en todos los niveles logrando así que el trabajador desempeñe sus funciones y actividades de una manera más eficiente.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- a) **Emisor.** Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación.
- b) **Mensaje.** Una vez establecido el primer elemento de la comunicación conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo tan completamente que se este en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.
- c) **Canal.** Por el canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.
- d) **Receptor.** Es la persona que recibe y capta la información transmitida; muy importante es la relación o respuesta del receptor ante la comunicación. Si no se efectúa en el sentido planeado pueden existir barreras o distorsiones. Para determinar las respuestas es o no la deseada resultada indispensable observar la conducta del receptor. Precisa que el emisor obtenga cierta retroalimentación. (2)

FUNCION DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.

La comunicación que se ocupa principalmente de que el trabajo se efectúe y que contribuya a que se cumplan los objetivos de producto de la organización es regulatoria u orientada hacia la producción. Esta función de la comunicación incluye mensajes que permiten a los administradores y a los miembros de la organización:

- 1) Determinar metas y objetivos.
- 2) Definir áreas problema.
- 3) Evaluar el rendimiento.
- 4) Coordinar funcionalmente las labores interdependientes.
- 5) Determinar las normas de resultado de rendimiento.
- 6) Dirigir decirle a las personas que hacer, emitir ordenes.
- 7) Instruir, decirle a las personas como ejecutar una orden, desarrollar procedimientos, elaborar políticas.
- 8) Guiar e influir.

La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo principal de la organización.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de la comunicación tales como los sistemas de

sugerencias a nivel de toda la organización, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis del mercado, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas. Esta función de la comunicación es sobre todo vital en las organizaciones que se encuentran en un ambiente fluido y cambiante.

La función de sociabilidad o mantenimiento incluye las organizaciones que afectan:

- 1) La autoestima de los miembros de la organización;
- 2) Sus relaciones interpersonales en las organizaciones, y
- 3) Su motivación para integrar sus metas individuales con los objetivos de la organización

Las actividades de la comunicación social no se dirigen hacia el material sobre el que se está trabajando, sino hacia los medios con que se efectúa el trabajo, en la mayor parte de los casos, las personas mismas.

La comunicación social se ocupa de recompensar y motivar al personal, de la moral, etc. Para que los individuos permanezcan dentro de una organización y rindan adecuadamente, sus experiencias dentro de ella deben ser gratificantes.

CONTEXTOS RELACIONALES ESPECIFICOS

Comunicación descendente o de administrador a subordinado.

La comunicación entre el administrador y el subordinado tiene cinco funciones básicas:

- 1.- Directrices específicas de labores: Instrucciones de trabajo, estas pueden incluir ordenes directas, descripción de trabajo, manuales de procedimientos y programas de adiestramiento. Están diseñadas para transmitir a los miembros lo que se supone deben hacer y como hacerlo.
- 2.- Información destinada a hacer entender la relación de la tarea con otras tareas organizacionales: razón fundamental del trabajo, esto implica comunicación para proporcionar a los miembros de la organización un mayor entendimiento de su trabajo y, en especial, de la manera en que este se relaciona con otras actividades de la organización. Este tipo de información le dice como se ubica el subordinado dentro de la compañía o departamento.
- 3.- Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales: la información sobre los procedimientos organizacionales familiariza a los miembros de la organización con las prácticas, regulaciones, beneficios y privilegios organizacionales. Ejemplo de lo anterior son las guías para empleados y los manuales de personal.
- 4.- Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento: La retroalimentación permite que los miembros de la organización sepan que también o que tan mal desempeñan su trabajo. En las tareas complejas, resulta difícil proporcionar dicha

retroalimentación y casi siempre se dispone de algunos lineamientos para que los administradores evalúen el rendimiento de sus subordinados. Las evaluaciones y apreciaciones periódicas del trabajo y los programas de autoevaluación son ejemplo de dicha comunicación. La retroalimentación le permite al subordinado saber como se esta desenvolviendo.

- 5.- Información de naturaleza ideológica para desarrollar un sentido de misión. Adoctrinamiento de metas. La misión de la organización debe comunicarse a los miembros para que estos se identifiquen con los objetivos organizacionales.

COMUNICACION HORIZONTAL O ENTRE COMPANEROS.

La comunicación entre las personas con el mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos:

- 1.- Proporcionar apoyo socioemocional entre los compañeros o contribuir a que todos la pasen mejor.
- 2.- Permitir la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente.
- 3.- Difundir el punto de control en la organización, o extender la autoridad y la responsabilidad

Cuando se restringe la comunicación horizontal, el centro de control (poder) reside principalmente en los niveles más altos de la jerarquía. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal.

COMUNICACION ASCENDENTE O DE SUBORDINADO A ADMINISTRADOR.

La comunicación ascendente se refiere a lo que expresan los miembros de la organización:

- 1.- Sobre ellos mismos, su rendimiento y sus problemas.
- 2.- Sobre los demás y sus problemas.
- 3.- Sobre las prácticas y políticas organizacionales.
- 4.- Sobre lo que se necesita hacerse y como hacerlo.

A partir de esto puede observarse que se necesita un tipo especial de administrador para escuchar efectivamente esos mensajes. También se requiere de un tipo especial de relación de confianza y franqueza objetiva para tener buenas líneas de comunicación en esa dirección.

ESTRUCTURAS FORMALES E INFORMALES.

El sistema formal puede identificarse mediante el diagrama de la organización. La estructura determina como se establecen las reglas y como se aplican en las organizaciones para que el flujo de información obtenga los resultados requeridos.

Las reglas formales y los sistemas de educación existen dentro de una organización debido, cuando menos a las siguientes razones:

- 1.- Para controlar y medir los productos y articular las reglas mismas.
- 2.- Para coordinar las actividades complejas dentro del sistema y relacionar los subsistemas entre sí y con la organización.
- 3.- Para regular las respuestas a otros sistemas externos al ambiente y a los sistemas competidores, de manera que pueda mantenerse un alto nivel de comportamiento predecible y proporcionarse la consistencia.
- 4.- Para coordinar la asignación de recursos de personas, dinero y objetos.
- 5.- Para crear un clima en el cual la organización pueda ajustar su producción a medida que reciba y procese la retroalimentación.

Los canales formales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal será menor la información.

Si los miembros de la organización descubren que las interacciones prescritas por las reglas no son útiles, establecerán su propio sistema de comunicación, el sistema informal el cual surge espontáneamente en la organización. No es planeado y sigue las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasa de una persona a otra y se deforma en cada transmisión. Esta

constituido por rumores, chismes, murmuraciones etc. Tal vez se piense de inmediato en ellos como sustitutos de los canales formales. Sin embargo los términos son confusos si se pierda en ellos como canales sinuosos, inciertos y poco confiables. La práctica no se trata de nada de esto. La investigación de campo y los experimentos de laboratorio indican que la comunicación a través de rumores, chismes, murmuraciones, etc. es muy rápida; puede predecirse su curso, sus direcciones y afiliaciones; y es también mucho más precisa de lo que un observador casual podría imaginar. Este tipo de comunicación está mucho menos cargada de información de la tarea - como realizar el trabajo - que sobre las personas, actitudes, relaciones, interpretaciones, predicciones, valores, normas y necesidades. La naturaleza disfuncional de los rumores, chismes, murmuraciones, etc, radica en que proporciona la distorsión del mensaje y lo esparce. Como por definición el rumor carece de evidencias lo hechos sustantivos, puede resultar nocivo si circular y se actúa conforme a él. En general los rumores están cargados de prejuicios, emociones, tendencias, conveniencia y verdades parciales, y surge en situaciones en las que:

- 1.- Existe una gran ambigüedad o incertidumbre.
- 2.- Se presenta en forma repentina cuestiones de alto interés para los miembros del grupo.

Quienes pasan un rumor apoyan su contenido, le añaden algo o sugieren un rumor contrario. Si el administrador mantiene los oídos abiertos a los rumores, puede saber más sobre el rumor de la organización que sobre cualquier cuestión determinada.

En su forma benigna o amistosa, el rumor sirve como fuerza de unión moral cuando existen muchos intereses a las nuevas políticas, innovaciones, procedimientos o personal, y suficientes datos sobre la organización sin poderosos juicios de valor. El rumor tiende también a ocurrir en las organizaciones en que la gente trabaja en estrecha relación o se entrelaza con otras fuentes externas de información sobre la organización.

INTERMEDIARIO O PORTERO.

El intermediario cruza las líneas organizacionales o se desplaza de un sistema a otro y contribuye a interpretar las reglas o mensajes de un grupo a otro.

La función de unión de mensajes del portero relaciona con la anterior. Determinar que mensajes deben fluir y quien deben recibirlos son dos de las responsabilidades del portero, esta función es vital para las redes de comunicación en las organizaciones. Los porteros operan en los sistemas tanto formales como informales; de hecho, como intermediarios, pueden mantener unidos a los dos sistemas. Apoyan la integridad del sistema formal, mientras operan en el sistema informal como influencia sobre el control del flujo de mensajes.

CANALES DE COMUNICACION

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en:

- a) Verticales descendentes.
- b) Verticales ascendentes.
- c) Horizontales o de coordinación.

CANALES VERTICALES DESCENDENTES

Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.

CANALES VERTICALES ASCENDENTES

Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc.

Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuidan los ascendentes.

CANALES HORIZONTALES O DE COORDINACION

Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc...

Es evidente que estos tres tipos de comunicación se complementan⁽¹³⁾.

PALE

CAPITULO 12

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Al presentarse el problema de la manera de obtener información de las empresas, nos encontramos básicamente con las siguientes opciones: observación, experimentación y encuesta.

La observación consiste en contemplar a las personas y los ambientes. De las observaciones se originarán hipótesis que se deben evaluar (9).

La finalidad de la investigación experimental es descubrir las relaciones causales, descartando para ello las explicaciones alternas de los resultados (9).

Las encuestas constituyen un término medio entre la observación y la experimentación. Mientras que la observación se adapta muy bien a la investigación exploratoria en la búsqueda de las causas de un fenómeno, la encuesta es más idónea tratándose de una investigación descriptiva como la que en este caso nos ocupa (9).

Básicamente la encuesta esta diseñada y dividida en tres bloques:

BLOQUE 1. Se trata de obtener información general de las empresas encuestadas.

BLOQUE 2. Se aplicaron diversas preguntas para evaluar el funcionamiento y estructura de los diferentes Departamentos del Area de Relaciones Industriales.

BLOQUE 3. Se dejó que la persona encuestada hablara libremente sobre el funcionamiento del área y sus proposiciones concretas para mejorarla.

Se encuestaron nueve empresas representativas de la población total y los resultados se presentan en la segunda parte de este trabajo.

ENCUESTA

PRIMERA PARTE

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

GIRO O ACTIVIDAD PRINCIPAL. _____

NUMERO DE EMPLEADOS. (Planta) _____ (Eventuales) _____

NUMERO DE OBREROS (Planta) _____ (Eventuales) _____

NUMERO DE LIC. EN ADMINISTRACION EN LA EMPRESA. _____

PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD DE OBREROS Y EMPLEADOS. _____

FECHA DE INICIOS DE OPERACIONES. _____

AREAS FUNCIONALES PRINCIPALES:

DIRECCION GENERAL _____ PRODUCCION _____

FINANZAS _____ MERCADOTECNIA _____

RELACIONES INDUSTRIALES _____ COMPRAS _____

OTRAS _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

PUESTO _____

PUESTO SUPERIOR INMEDIATO _____

SEGUNDA PARTE

I. NOMBRE DEL AREA

A) RELACIONES INDUSTRIALES _____

B) RECURSOS HUMANOS _____

C) ADMINISTRACION DE PERSONAL _____

D) OTRO(S) _____

II. DEPARTAMENTO DEL AREA

NUMERO DE EMPLEADOS POR
DEPARTAMENTO

III. NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL AREA:

PROFESION O TITULO _____

PUESTO: _____

ESCOLARIDAD: _____

INSTITUCION DE LA QUE EGRESO: _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

COMENTARIOS: _____

IV. ENUMERE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS POR SU EMPRESA, CALIFICANDO CON "7" A LA MAS FRECUENTE Y CON "1" A LA MENOS USADA.

_____ FUENTES INTERNAS (EMPLEADOS DE LA MISMA EMPRESA)
_____ UNIVERSIDADES
_____ AGENCIAS DE EMPLEO Y BOLSAS DE TRABAJO
_____ MEDIOS DE COMUNICACION (PERIODICO, RADIO, TELEVISION, ETC.)
_____ EMPLEADOS DE LA COMPETENCIA
_____ CAMARAS, ASOCIACIONES O CLUBES
_____ OTRAS

(CUALES): _____

V. ¿SIGUE LA EMPRESA UN PROCESO DE SELECCION?

SI _____ NO _____

VI. EN CASO DE SER AFIRMATIVA SU RESPUESTA, DESCRIBIR BREVEMENTE DICHO PROCESO.

VII. ¿A QUE TIPO DE SINDICATO PERTENECEN LOS TRABAJADORES DE SU EMPRESA?

A) GREMIAL	F) C.T.M.
B) INDUSTRIAL	G) FROC-CROC
C) DE EMPRESA	H) CROM
D) NACIONAL DE INDUSTRIA	I) COR
E) DE VARIOS OFICIOS	J) OTRO _____

VIII. TIPO DE CONTRATO QUE RIGE ACTUALMENTE EN SU EMPRESA:

LEY _____ COLECTIVO _____ INDIVIDUAL _____

IX. ¿QUE PUNTOS CONSIDERA IMPORTANTES EN EL CONTRATO QUE RIGE?

X. PRESTACIONES QUE OTORGA LA EMPRESA AL PERSONAL SINDICALIZADO.

VACACIONES _____ DIAS

PRIMA DE VACACIONES _____ %

AGUINALDO _____ DIAS

SALARIO PROMEDIO _____ \$

AHORRO% _____ CUOTA _____

TRANSPORTE _____

ALIMENTACION _____

BONOS _____

OTRO(S) _____

XI. ¿QUE OTRAS PRESTACIONES RECIBE EL PERSONAL NO SINDICALIZADO?

XII. ¿QUE METODO UTILIZA LA EMPRESA PARA EL CALCULO DE SUELDOS?

XIII SIGUE LA EMPRESA UN PROCESO DE INDUCCION A LOS EMPLEADOS?

SI _____ NO _____

XIV. DURACION DEL PROCESO DE INDUCCION

- A) UNA SEMANA _____
- B) DOS SEMANAS _____
- C) UN MES _____
- D) DOS MESES _____
- E) TRES MESES _____
- F) OTRO (¿CUANTO?) _____

XV. ¿COMO SOLUCIONA LA EMPRESA LA CAMBIANTE LEGISLACION QUE AFECTA EL CALCULO DE LA NOMINA?

- A) CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO _____
- B) CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS _____
- C) UTILIZAN METODOS PROPIOS DE CALCULO _____

XVI. ¿EN QUE AREAS SON CAPACITADOS Y/O ADIESTRADOS?

- A) MANEJO DE HERRAMIENTAS _____
- B) MANEJO DE NUEVO EQUIPO _____
- C) NUEVOS SISTEMAS _____
- D) ADMINISTRACION _____
- E) RELACIONES HUMANAS _____
- F) MOTIVACION _____
- G) CONOCIMIENTOS BASICOS
AJENOS A SU TAREA _____

XVII ¿CON QUE FRECUENCIA SE RECIBE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO?

OBREROS _____
EMPLEADOS _____
DIRECTIVOS _____

XVIII ¿COMO DETECTAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO?

XIX. ¿EXISTEN LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS?

A) ANALISIS DE PUESTOS	SI _____	NO _____
B) DESCRIPCION DE PUESTOS	SI _____	NO _____
C) EVALUACION AL DESEMPEÑO	SI _____	NO _____
D) PERFIL DEL PUESTO	SI _____	NO _____

XX. ¿CUANDO FUERON ACTUALIZADOS POR ULTIMA VEZ?

A) ANALISIS DE PUESTOS	_____
B) DESCRIPCION DE PUESTOS	_____
C) EVALUACION AL DESEMPEÑO	_____
D) PERFIL DEL PUESTO	_____

XXI. ¿QUE SUGIERE PARA QUE LA COMUNICACION FORMAL SEA MAS EFICIENTE EN SU EMPRESA?

A) ELIMINAR PAPELEO	_____
B) REDUCIR EL PROCESO DE AUTORIZACIONES	_____
C) DAR MAS DIFUSION A LA COMUNICACION	_____
D) COMUNICAR EN MENOS TIEMPO	_____
E) EDITAR ALGUNA REVISTA O FOLLETO	_____
F) OTRO	_____

XXII RAZONES POR LAS QUE SE OCASIONAN ACCIDENTES DE TRABAJO
(EN CASO DE QUE LOS HUBIERA).

- A) FALTA DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL _____
- B) IRRESPONSABILIDAD DE LOS TRABAJADORES _____
- C) CONDICIONES DE TRABAJO INSEGURAS _____
- D) FALTA DE CAPACITACION EN LOS PROCESOS _____
- E) ACTOS INSEGUROS _____
- F) OTRAS _____
- CUALES _____

XXIII ¿QUE REPORTES Y CONTROLES SE LLEVAN? (ANEXAR
FORMATOS)

XXIV ¿COMO EVALUA AL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES EN
TERMINOS GENERALES EN SU EMPRESA?

TERCERA PARTE

¿QUE PROPUESTAS CONCRETAS APORTARIA PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INDUSTRIALES EN SU EMPRESA?

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO	FECHA INICIO OPERACIONES	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	PUESTO
VOLKSWAGEN DE MEXICO, S.A. DE C.V.	Fabricación de automóviles y partes	1964	LAE.Eduardo Sotomayor	Gerente de Relaciones Laborales y administración de Personal
CONELP	Manufactura y comercialización de conductores eléctricos	1940	LAE.Alejandro Ortiz Ruiz	Gerente Administrativo de Personal.
ACUMULADORES DEL CENTRO	Producción de baterías	1965	LAE.Isauro Linares	Jefe de desarrollo de Rec. Humanos.
ARCOMEX, S.A.	Manufactura de autopartes	1975	LAE.Luis Rocchi Minutti	Jefe de Reclutamiento y Selección.
GRUPO PRIMEX, S.A. DE C.V.	Elaboración y venta de materia prima para la industria del plástico	1968	C.P.Pablo Montiel Flores	Jefe de Sueldos, Salarios y Prestaciones
REFRESCOS DE PUEBLA, S.A. DE C.V.	Venta de aguas envasadas	1940	Sr.Alfredo Sánchez García	Coordinador de Reclutamiento y Selección

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO	FECHA INICIO OPERACIONES	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	PUESTO
FEDERAL MOGUL	Fabricación Y manufactura de cojinetes	1966	LRI.Sergio Osorio	Jefe de Desarrollo y Capacitación
INTELECSIS	Compra-venta de artículos eléctricos	1984	LAE.Helen Saavedra Lozano.	Jefe de Recursos Humanos
HERRAMIENTAS STANLEY S.A. DE C.V.	Manufactura de herramientas agrícolas, artesanales e industriales	1966	LP. Humberto López López	Jefe de Relaciones Industriales

A continuación se enumeran los departamentos del Area de Relaciones Industriales. Por razones de ética no se especifica el nombre de cada empresa.

EMPRESA	DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS
1	Vigilancia	4
	Reclutamiento y Selección	1
	Intendencia	4
	Capacitación y Adiestramiento	1
2	Seguridad industrial	6
	Reclutamiento y Selección	1
	Médico	1
	Administración de Personal	1
	Recepcionista	1
3	Relaciones laborales	8
	Administración de Personal	21
	Personal	17
	Estrategias y Políticas de Personal	5
	Prestaciones Sociales	13
	Protección Planta	54
	Comedores	29
	Capacitación y Desarrollo	76
	Servicio Médico	15

EMPRESA	DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS
---------	--------------	---------------------

4	Dirección	2
	Gerencia Local	1
	Gerencia Administrativa	1
	Seguridad e Higiene	1
	Nóminas	3
	Comedor	8

5	No hay departamentos	
---	----------------------	--

6	Administración de personal	6
	Reclutamiento y Selección	1
	Trabajo Social	1
	Capacitación y Desarrollo	2
	Seguridad e Higiene	2

7	Sueldos y Prestaciones	2
	Reclutamiento y Selección	1
	Laboral	1
	Capacitación	1

EMPRESA	DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS
8	Control de Personal	6
	Seguridad	12
	Capacitación y Desarrollo	6
	Comunicación	2
	Recepcionista	1
9	Jefatura de desarrollo	7
	Relaciones Laborales	1
	Jefatura de Personal	10
	Seguridad e Higiene	25
	Comunicación	2

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

1. PARTE

Los resultados de esta parte se presentan en los cuadros anexos.

II. PARTE

1. Nombre del área: (Ver pág. 204)

Relaciones Industriales	55.56%
Recursos Humanos	44.44%
2. Profesión del responsable del área de R.I.
(Ver pág. 205)

L.A.E.	77.78%
Ing. Químico	11.11%
Ing. Industrial	11.11%
3. Nombre del puesto del responsable del área de R.I.
(Ver págs. 206 y 207)

Jefe de Recursos Humanos	11.11%
Gerente de Re. Ind.	55.56%
Director de Recursos Hum.	11.11%
Miembro del Consejo para R.H.	11.11%
Director de Rel. Ind.	11.11%
4. Escolaridad del responsable del área (Ver pág. 208)

Licenciatura	88.89%
Maestría	11.11%
5. Institución de la que egreso (Ver pág. 209)

U.D.L.A.P.	37.5%
U.A.P.	25%
U.P.A.E.P.	25%
Inst. Tecnológico de Puebla	12.5%
6. Antigüedad del responsable en su puesto:

Prom.	8.72 años
Desv. Std.	5.47 años
7. Comentarios del encargado sobre el desarrollo del área en su Empresa:

Todo bien (proyección)	11.11%
Sin comentarios	44.44%
La estructura es mala	22.22%

El nivel corporativo dificulta el trabajo 11.11%
Se necesita actualización 11.11%

8. Fuentes de reclutamiento más utilizadas (Ver pág. 210)
- | | |
|---|-------|
| 1. Universidades (54 ptos.) | 23.5% |
| 2. Fuente interna (46 ptos.) | 20% |
| 3. Agencias (36 ptos.) | 15.6% |
| 4. Empleados de la competencia (30 ptos.) | 13% |
| 4a. Cámaras (30 ptos.) | 13% |
| 5. Medios de comunicación masivos (21 ptos.) | 9.2% |
| 6. Gente que llega a solicitar trabajo (13 ptos.) | 5.7% |
9. Proceso de selección. Todos coincidieron en el mismo proceso básicamente:
1. Requisición o solicitud de trabajo.
 2. Entrevista preliminar.
 3. Examen de conocimientos.
 - 4 Examen Psicológico.
 5. Reporte del examen.
 6. Verificación de datos (importantísima, casi determinada la aceptación).
 7. Entrevista final.
 8. Veredicto.
10. Los empleados están afiliados a los siguientes sindicatos: (Ver pág. 213)
- | | |
|---------------|--------|
| FROC-CROC | 33.33% |
| CTM | 33.33% |
| CROM | 22.22% |
| Independiente | 11.11% |
11. En todas las empresas se rigen por contrato colectivo e individual.
12. Los puntos del contrato que los entrevistados consideraron más importantes son:
- | | |
|---------------------|--------|
| Prestaciones | 41.67% |
| Sueldos | 33.3% |
| Reglamento Interior | 8.33% |
- Todos (no existe ningún punto más importante que otro)
16.67%
13. Salario promedio \$24,720.00 (Ver págs. 214 y 215)
Desv. Std. \$11,624.56 (!!!)
Vacaciones (Ver pág. 216)
- | | |
|---|--------|
| a) Con la ley | 55.55% |
| b) Superiores (7-9 días en el 1er. año) | 22.22% |

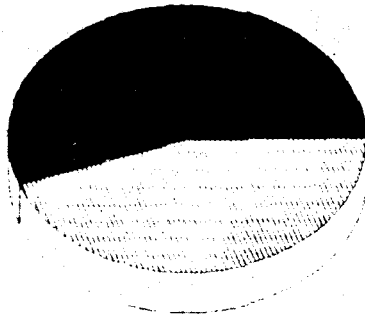
- | | |
|--|--------|
| c) Muy Superiores (Más de 9 días 1er. año) | 22.22% |
| Prima vacacional (Ver pág. 217) | |
| a) Con la ley | 22.22% |
| b) Superiores (26 a 35%) | 11.11% |
| c) Muy superiores (más de 36%) | 66.67% |
| Aguinaldo (Ver pág. 218) | |
| a) Con la ley | 11.11% |
| b) Superiores (16 a 30 días) | 33.33% |
| c) Muy superior a la ley (más de 31 días) | 33.33% |
| d) No proporcionaron este dato | 22.22% |
| Otras prestaciones (Ver pag 219) | |
| Transporte | 66.67% |
| Comida | 66.67% |
| Bonos | 77.78% |
| Becas | 22.22% |
| Cursos especiales | 11.11% |
| Uniformes deportivos | 11.11% |
| Seguro de vida | 22.22% |
14. El personal no sindicalizado recibe: (Ver pág. 220)
- | | |
|-------------------------|--------|
| a) Más prestaciones | 55.56% |
| b) Iguales prestaciones | 44.44% |
15. Los sueldos se calculan: (Ver pág. 221)
- | | |
|-------------------------------|--------|
| a) Con métodos propios | 33.33% |
| b) Dependen de la corporación | 22.22% |
| c) Sistema Hay | 22.22% |
| d) Por puntos | 11.11% |
| e) Comparación en el Mercado | 11.11% |
16. El proceso de inducción dura: (Ver pág. 211)
- | | |
|------------------------|--------|
| a) Menos de una semana | 66.67% |
| b) Una semana | 22.22% |
| c) Hasta dos semanas | 11.11% |
17. Para calcular la nómina: (Ver pág. 222)
- | | |
|--|--------|
| a) Cuenta con personal interno experto | 77.78% |
| b) Contratan asesores externos | 22.22% |
18. Las empresas entrevistadas capacitan sobre las siguientes áreas:
- | | |
|------------------------------|--------|
| a) Administración | 77.78% |
| b) Nuevos sistemas | 77.78% |
| c) Manejo de herramientas | 66.67% |
| d) Nuevo equipo | 66.67% |
| e) Relaciones humanas | 55.55% |
| f) Motivación | 55.55% |
| g) Paquetería computacional: | 55.55% |
| h) Calidad total | 33.33% |
| i) Comunicación | 11.11% |

19. La frecuencia de los cursos de capacitación es:
- a) Permanente (55.55%)
 - b) Cada 2 meses (11.11%)
 - c) Cada 3 meses (33.33%)
20. Para detectar necesidades de capacitación: (Ver pág. 212)
- a) Observando fallas 33.33%
 - b) Los empleados la piden 22.22%
 - c) No saben como detectar 22.22%
 - d) Encuestas 22.22%
21. Las empresas cuentan con las siguientes herramientas:
- a) Análisis de puestos, descripción de puestos, evaluación al desempeño y perfil de puestos. 77.78%
 - b) Análisis de puestos, descripción de puestos, y evaluación al desempeño 11.11%
 - c) Ninguna 11.11%
22. Las empresas sugieren para la eficiencia de la comunicación: (Ver pág. 223)
- a) Dar más difusión 33.33%
 - b) Sistema comput. 33.33%
 - c) Eliminar papeleo 16.67%
 - d) Publicar una revista 8.33%
 - e) Evitar autorizaciones 8.33%
23. Los accidentes en el trabajo se originan por: (Ver pág. 224)
- a) Actos inseguros (negligencia) 57.14%
 - b) Condiciones inseguras 21.43%
 - c) Falta de programas de seguridad 14.29%
 - d) No hay accidentes 7.14%

NOMBRE DEL AREA EN LAS EMPRESAS

RELACIONES INDUSTRIALES

55.55%



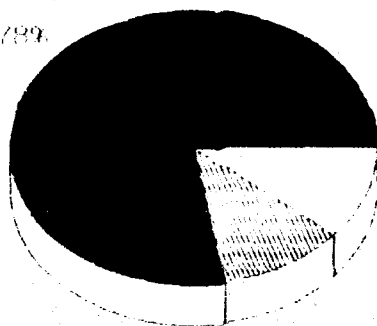
44.44%

RECURSOS HUMANOS

PROFESIONES DE LOS RESPONSABLES DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES

LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

77.78%



ING. QUIMICO

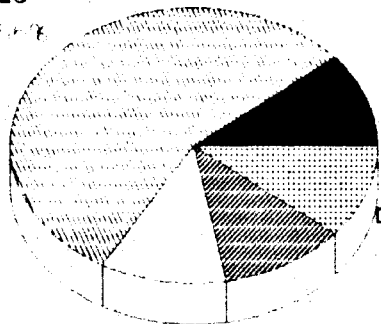
11.11%

11.11%

ING. INDUSTRIAL

PUESTO DEL RESPONSABLE DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES

**GERENTE DE RELACIONES
INDUSTRIALES**



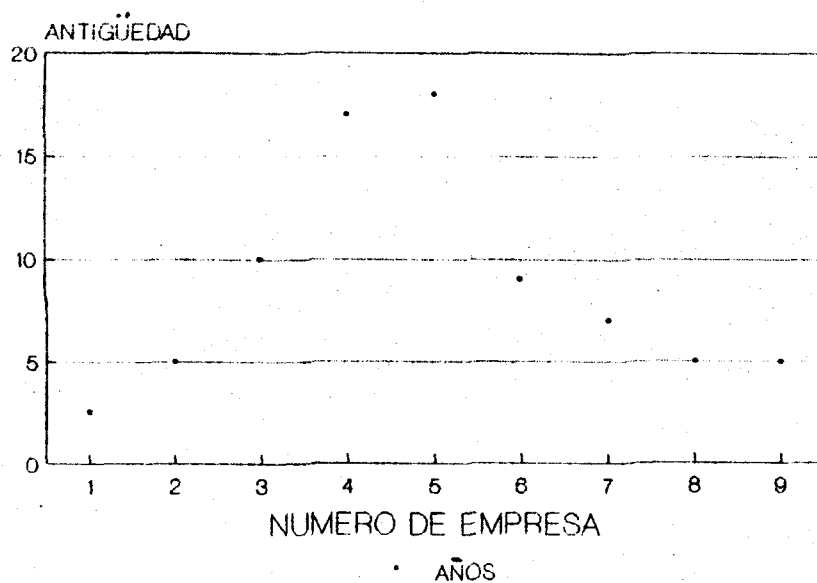
**JEFE DE RECURSOS
HUMANOS**

**DIRECTOR DE RECURSOS
HUMANOS**

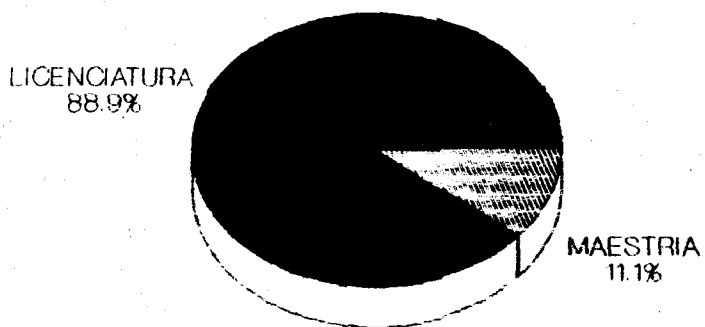
**DIRECTOR DE RELACIONES
INDUSTRIALES**

**MIEMBRO DEL CONSEJO
PARA RECURSOS HUMANOS**

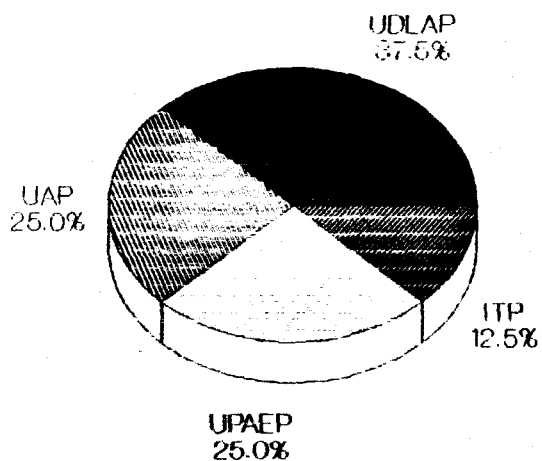
ANTIGÜEDAD DE LOS ENCARGADOS DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES



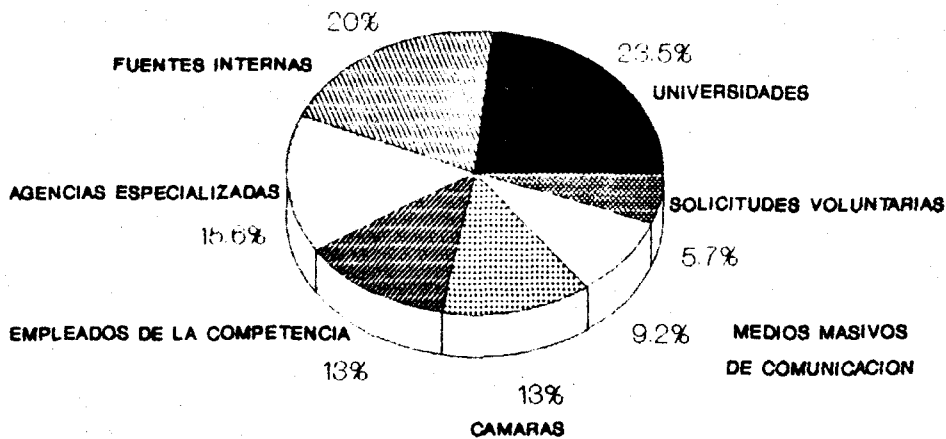
ESCOLARIDAD DE LOS RESPONSABLES DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES



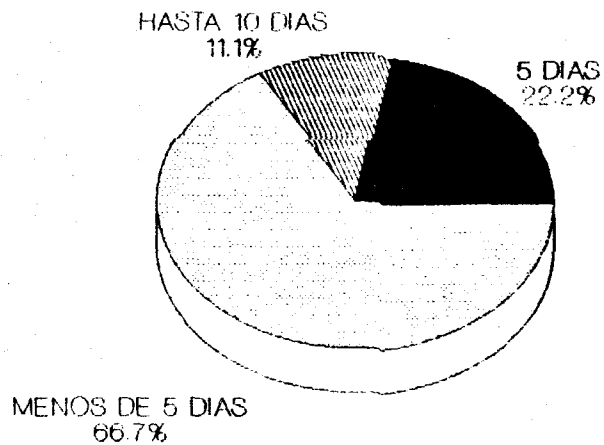
**INSTITUCION DE LA QUE EGRESARON LOS
RESPONSABLES DEL AREA DE R. I.**



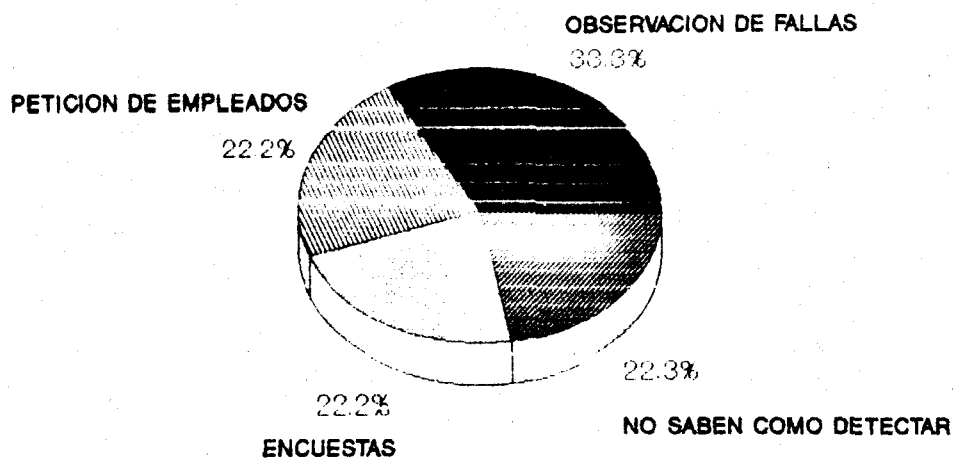
**FUENTES DE RECLUTAMIENTO MAS UTILIZADAS
POR EL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES**



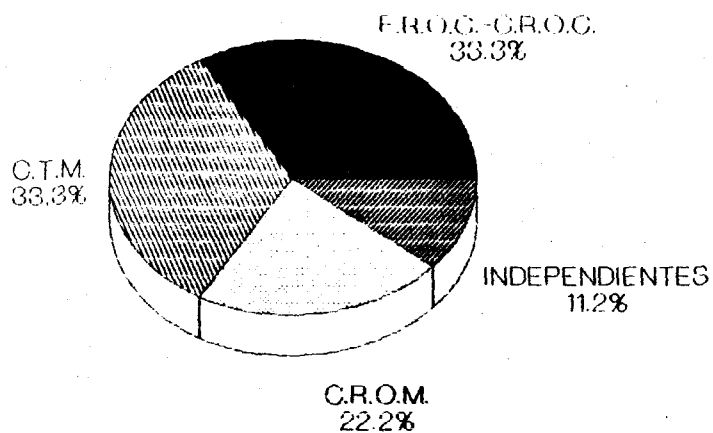
DURACION DEL PROCESO DE INDUCCION



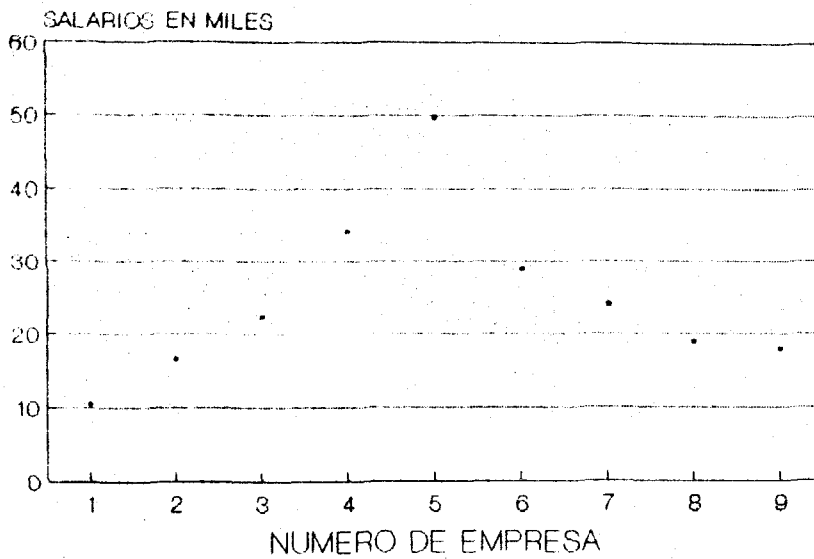
FORMA EN QUE SE DETECTAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACION



SINDICATOS A LOS QUE ESTAN AFILIADOS LOS TRABAJADORES

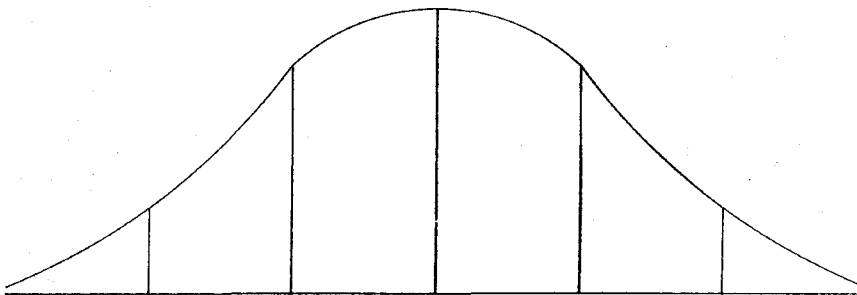


GRAFICA DE SALARIOS



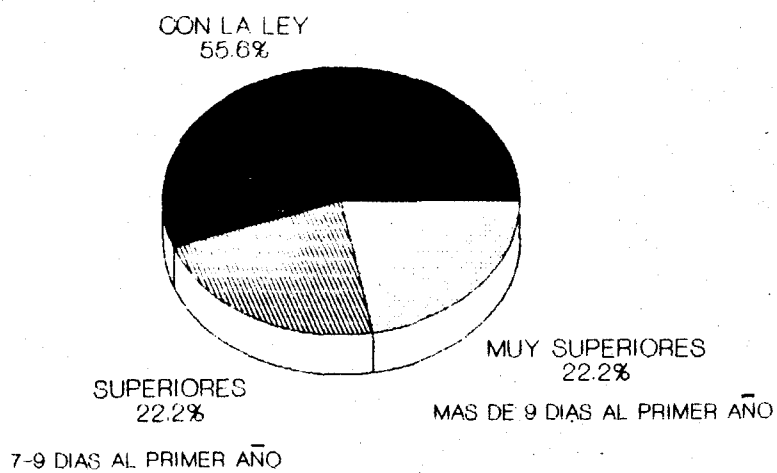
• SALARIOS

Campana de Salarios

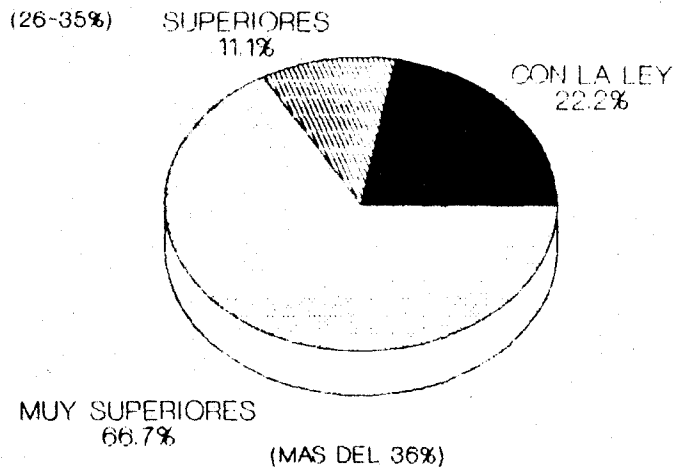


\$ 24.720

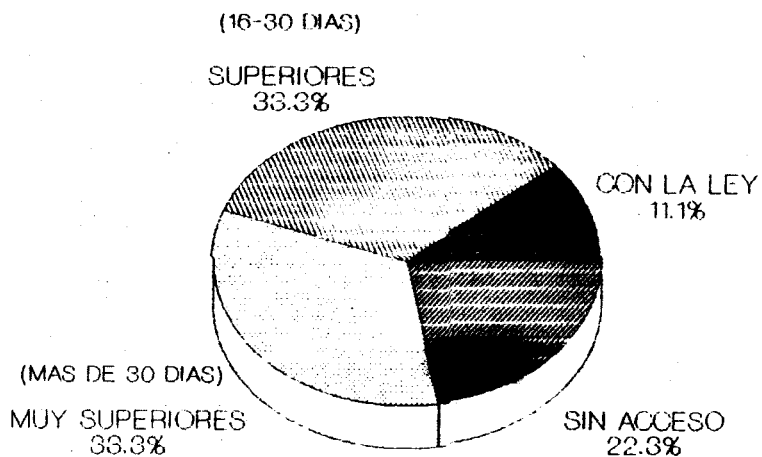
PRESTACION 1: VACACIONES



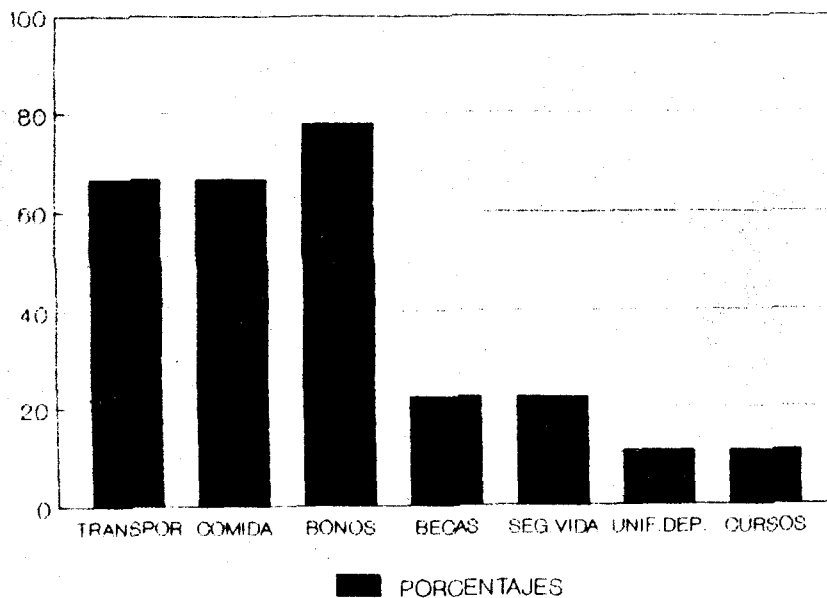
PRESTACION 2: PRIMA VACACIONAL



PRESTACION 3: AGUINALDO



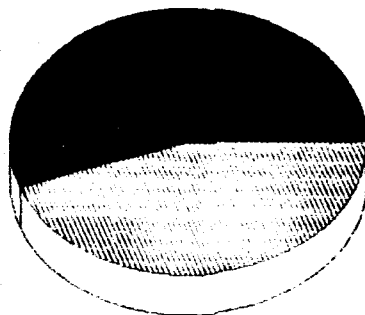
OTRAS PRESTACIONES



PRESTACIONES QUE RECIBE EL PERSONAL NO SINDICALIZADO

RECIBEN MAS PRESTACIONES

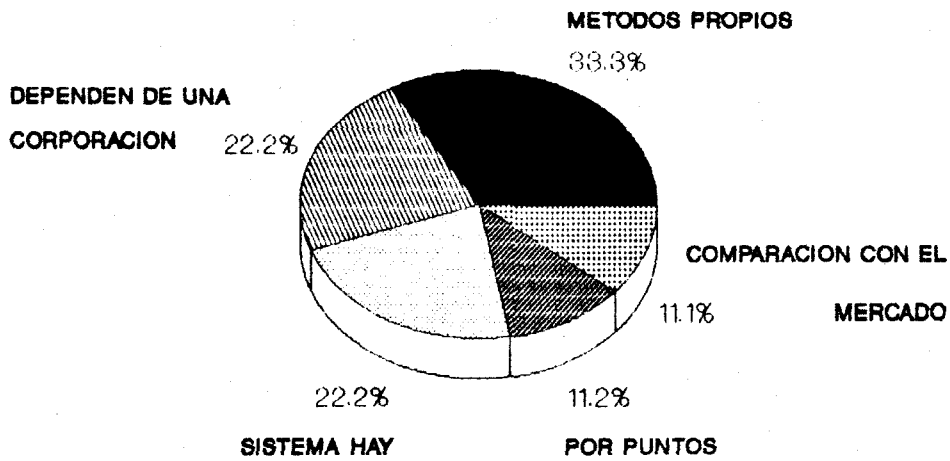
55.6%



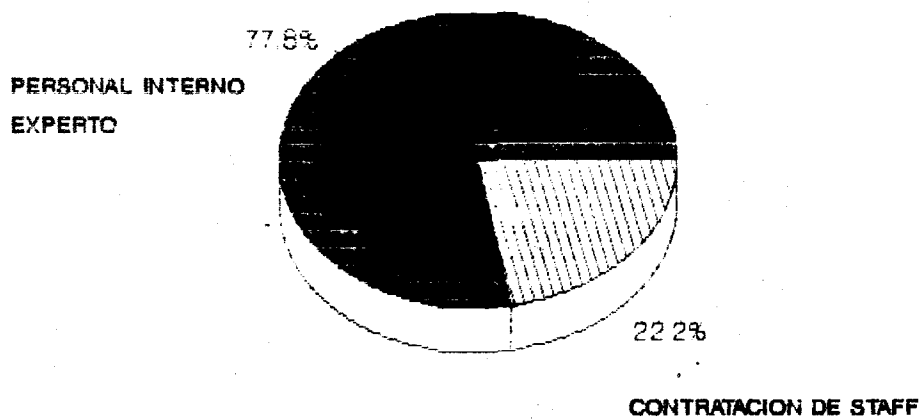
44.4%

RECIBEN LAS MISMAS PRESTACIONES

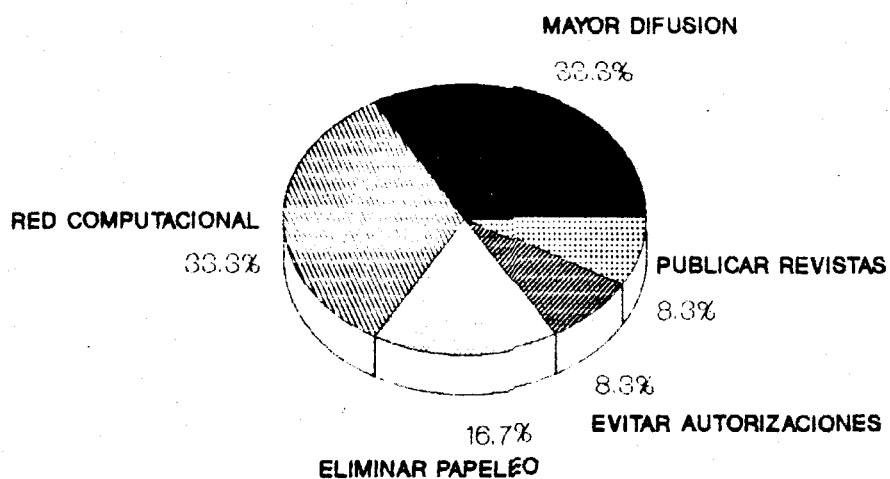
METODOS UTILIZADOS PARA CALCULAR SUELDOS



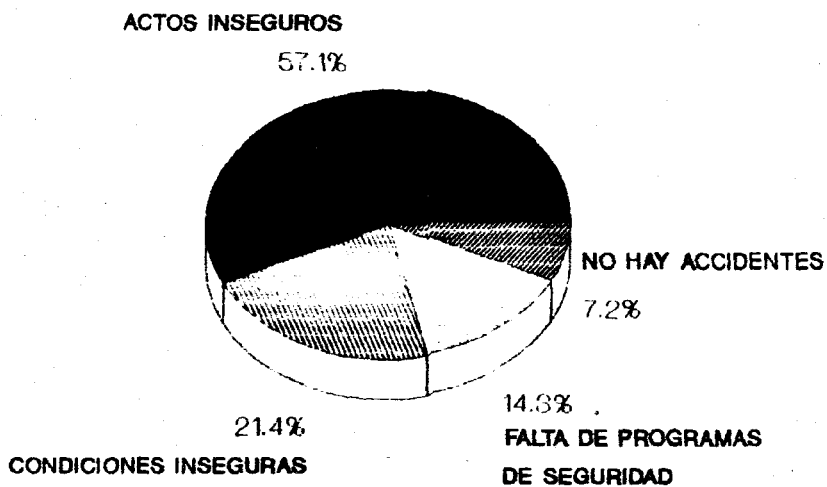
CALCULO DE NOMINA EN LAS EMPRESAS



SUGERENCIAS PARA EFICIENTAR LA COMUNICACION



CAUSAS POR LAS QUE SE ORIGINAN LOS ACCIDENTES DE TRABAJO



PARTE III

CAPITULO 13

INTRODUCCION A LA TERCERA PARTE

Los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a las empresas son muy amplios, abarcan varios aspectos del área, aunque si podemos señalar un común denominador: La necesidad de una mejor organización.

También se obtuvieron datos importantes para mejorar la enseñanza universitaria de la carrera de Administración de Empresas en concreto.

La disponibilidad que encontramos en los entrevistados fue inmediata al saber que el Trabajo Práctico sería utilizado para mejorar la Organización y Funcionamiento de las Relaciones Industriales y aplicable a las empresas.

Iniciamos esta tercera parte con una Carta Organizacional, es decir, con aspectos básicos del funcionamiento del área general y su ubicación dentro de una organización. (Capítulo 13).

Las propuestas fueron agrupadas en dos bloques: el primero de ellos (Capítulo 14) enfocado a las propuestas útiles para las empresas; y el segundo capítulo (Capítulo 15) con recomendaciones prácticas para mejorar el nivel de formación de egresados de la carrera de Administración de Empresas.

CARTA ORGANIZACIONAL

Analizando los resultados de las encuestas aplicadas de las empresas, fue fácil notar la necesidad de una estructura eficiente del área de Relaciones Industriales.

Incluso la teoría no tiene una estructura, sino que son conceptos emitidos aisladamente.

Consideramos que una estructura completa, es decir, que abarca todas las actividades concernientes al área, se presenta en la primera parte del trabajo. Aunque este primer bloque engloba al marco teórico, emitimos nuestra primera propuesta, que es el organigrama, para estructurar la teoría eficientemente.

La empresa no es un ente aislado, se ve afectada por fuerzas que conforman el entorno donde se desenvuelve. Entre los factores internos destacan la realidad socioeconómica, el tamaño, el volumen de ventas, el giro, la cultura organizacional, principalmente. Los elementos externos que quizá tengan mayor repercusión en la organización son: restricciones Gubernamentales, limitaciones ecológicas y las responsabilidad social.

Por lo tanto, cada empresa diseñará la estructura que mejor responda a sus necesidades particulares.

El modelo organizacional propuesto, establece un departamento para cada función, o un grupo muy similar de funciones; el propósito de esto fue explicar claramente todas las actividades necesarias que el área de Relaciones

Industriales debe realizar para un funcionamiento eficiente de toda la organización.

Una empresa típica debe contar con las siguientes áreas:

- 1) Mercadotecnia: Encargada de dar a conocer los productos y colocarlos en el mercado. La importancia de esta área radica en que sus actividades son las que permiten la subsistencia de la organización.
- 2) Finanzas: Atrae recursos financieros a la organización, y decide sobre la mejor opción de inversión; creando así flujos que permiten el desarrollo de la misma.
- 3) Producción: Adquiere y transforma las materias primas en productos que serán colocados en el mercado.
- 4) Relaciones Industriales: Dota de recursos humanos adecuados a la empresa y mantiene un ambiente donde los individuos se desarrollan y contribuyen con su trabajo a la consecución de los objetivos organizacionales.

La naturaleza del área de Relaciones Industriales es eminentemente de servicio. La función esencial especificada en el párrafo anterior hace obvia esta aseveración.

1. Recluta personal para toda la organización, es decir atrae candidatos para ocupar puestos vacantes o nuevos puestos.

El encargado del departamento que se solicitó a un nuevo trabajador, presenta una requisición de personal, indicando las características deseables del candidato a ocupar el puesto.

En primer término la empresa puede recurrir a fuentes internas, y si no encuentra al candidato deseado puede utilizar cualquier método (publicidad, universidades, agencia de colocación), para reclutar personal externo.

2. Selecciona entre los aspirantes al (los) candidato(s) óptimo(s) a ocupar el puesto vacante o el nuevo puesto. Este es un proceso que incluye la recepción de requisición o solicitud, entrevista preliminar, exámenes de conocimientos, médicos y psicológicos, comprobación de datos así como el reporte por parte de Relaciones Industriales al Superior Inmediato.
3. Contrata a la persona adecuada, en el momento adecuado, para el puesto determinado. En esta etapa se inscribe al nuevo trabajador a las instituciones que corresponda (IMSS, INFONAVIT) y al sindicato si es el caso.
4. Induce al nuevo trabajador para su integración e identificación con la organización de la que ha empezado a formar parte. El proceso debe incluir bienvenida, historia de la empresa, funciones, conocimiento del producto y de las instalaciones.

5. Calcula el pago justo y oportuno para todo el personal de la organización.
6. Capacita y adiestra al personal para que desarrolle y cumpla su función dentro de la organización una vez que ha detectado las necesidades y deficiencias en sus funciones, y seleccionando el método de capacitación adecuado.
7. Salvaguarda la integridad física de los trabajadores y de las instalaciones de la organización.
8. Impulsa, fomenta y consolida la integración entre la empresa y su entorno laboral, y la representa en los conflictos de tipo laboral.
9. Retribuye en dinero y/o en prestaciones al personal de la organización en forma justa y equitativa y competitivamente a fin de asegurar su permanencia y garantizar la atracción del nuevo personal
10. Coordina los esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización; esto es, facilita el proceso de comunicación, delimita canales de comunicación formal para evitar deficiencias en la misma.

Con todo lo anterior queda demostrado que el funcionamiento del área repercute en toda la organización; tiene contacto estrecho con las otras áreas y el personal que labora en ellas.

Como anteriormente se señalo la estructura propuesta es aplicable a empresas grandes, la intención perseguida al presentar este organigrama no fue excluir a las empresas pequeñas sino ser claros y explicitos en las funciones que cada departamento del Área de Relaciones Industriales debe realizar.

Las empresas pequeñas pueden adaptar esta estructura a sus necesidades y limitaciones agrupando en bloques a los departamentos con funciones similares; por ejemplo:

Bloque Uno. Encargado de Reclutamiento, Selección y Contratación.

Bloque dos. Inducción, Capacitación, y Adiestramiento, Seguridad Industrial y Comunicación.

Bloque Tres. Nóminas y Compensaciones.

Nota: Las funciones del departamento Laboral serán realizadas por el Director del Area.

Como la tendencia actual es construir microindustrias, y generalmente estas no cuentan con gran capital, incluso es posible que no cuenten con recursos suficientes para adoptar la estructura del Área de Relaciones Industriales más sencilla proponemos:

La creación de empresas de consultoría de Relaciones Industriales; se han desarrollado últimamente empresas de consultoría de Marketing, agencias de publicidad, empresas de consultoría de evaluación de proyectos, entre otras. De la misma manera una empresa podría encargarse de las funciones del área de Relaciones Industriales de las microindustrias que contraten sus servicios.

Esta empresa realizaría las mismas funciones con características especiales:

Se encargaría del Reclutamiento y de la presentación de los resultados para que la empresa seleccione y contrate a los candidatos viables.

Realizaría las funciones de capacitación y adiestramiento y seguridad industrial con base en las necesidades que detecte y en las sugerencias presentadas por su cliente.

Crearía programas de comunicación eficientes.

Calcularía la nómina para los empleados de la organización.

Informaría sobre el entorno laboral y representaría a su cliente en conflictos laborales.

CAPITULO 14

La información obtenida de la aplicación de la encuesta, demostró que el ambiente laboral de la organización varía según el número de personas involucradas y de acuerdo a la etapa de organización en la cual se encuentre la empresa. Del mismo modo difieren las funciones y responsabilidades de los gerentes y supervisores que tienen a su cargo personal sindicalizado.

Considerando que en la relación laboral, intervienen tres entidades diferentes: Dirección, Trabajador y Sindicato cada una de ellas con necesidades particulares y bien definidas, es importante la propuesta que hacemos:

Buscar el fortalecimiento permanente de estas tres entidades interactuantes, estableciendo para ello un programa que incluya tanto el manejo interno y diario de quejas y problemas, ya que cuando los problemas de relaciones no se resuelven día a día, estos explotan durante la revisión de contrato colectivo donde el sindicato debe ser escuchado.

Otro aspecto que debe considerarse es la Comunicación, ya que las partes se relacionan entre si con líneas de fuerza o comunicación que tiran a los elementos hacia sus objetivos. Básicamente se establecen entre el Sindicato, la Dirección y los Trabajadores.

En la actualidad es imperante que exista una planeación de las Relaciones Laborales en la organización, estableciéndose un perfil objetivo en el que la Dirección defina sus expectativas de mejora.

El triángulo que sirve como modelo para representar el equilibrio que debe existir entre empresa, sindicato y

trabajadores, comúnmente se representa con tres líneas para hablar de una amplia relación, y líneas punteadas para especificar una relación débil.

La relación estrecha entre empresa, sindicato y trabajadores no es una opción en la actualidad, es una necesidad imperante. No sólo por la repercusión monetaria que esto implica, sino por el bienestar de las partes.

Esta relación se logra cuando cada parte busca sus verdaderos objetivos. La Ley Federal del Trabajo es clara en este sentido: "Sindicato es la asociación de trabajadores constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses" (Art.356).

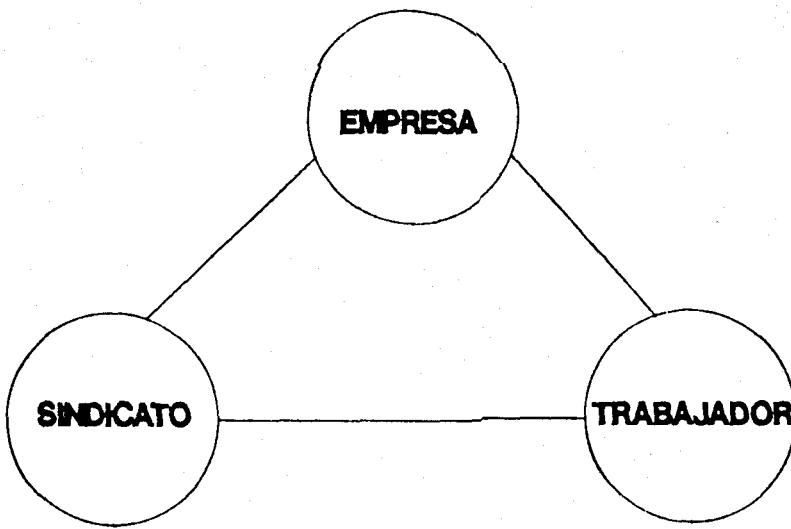
El trabajador es aquella persona que presta un trabajo subordinado a un patrón a cambio del pago de un salario.

El patrón es quien contrata los servicios subordinados de uno o varios trabajadores a cambio de un salario para la realización de ciertas actividades que tendrán como resultado una ganancia monetaria, generalmente.

Cualquier discrepancia con el papel de cada una de estas partes es de hecho ya una deficiencia en el modelo.

Cuando la relación entre dos partes es fuerte entre ellas y débil con la tercera, la situación es ya de conflicto. Por ejemplo:

1) Relación fuerte sindicato-trabajador y débil con la empresa.



El sindicato y trabajadores se unen pidiendo cada vez más concesiones al patrón, tantas que le es imposible sostener el negocio, llegando muy probablemente a la quiebra.

2) Relación fuerte sindicato-empresa y débil con el trabajador.

El sindicato y empresa se "amafian" olvidando el bienestar del trabajador, éste recibe un mínimo de prestaciones y salario, siendo segura su salida en búsqueda de mejores oportunidades.

3) Relación fuerte empresa-trabajadores y débil con el sindicato.

Como el sindicato ya no tiene fuerza, los trabajadores, apoyados por la empresa buscan la creación de uno nuevo y la posesión de la titularidad, el primer sindicato ya no tiene razón de existir entonces.

PROCESO DE INDUCCION PROPUESTO

En ninguna de las empresas encuestadas el proceso de inducción dura más de diez días, en su mayoría (66.7%) el proceso dura menos de cinco días.

Este proceso es de suma importancia, ya que de éste depende la identificación e integración del trabajador con la empresa de la que empieza a formar parte. El llega con objetivos propios: Obtención de medios de subsistencia, desarrollo e interacción con grupos principalmente; el éxito de la empresa consiste en gran parte en hacer congruentes los objetivos del trabajador con los de la compañía.

Para que el nuevo trabajador esté motivado, deba sentirse bienvenido, además debe conocer el funcionamiento, organización y otros aspectos básicos de la compañía.

Todo lo anterior demuestra que el desembolso realizado para este proceso es una inversión, ya que de éste depende en gran parte, el desarrollo del nuevo trabajador en la compañía.

Los resultados de las encuestas demuestran que las empresas intentan reducir los días del proceso.

Proponemos un proceso lo suficientemente amplio que abarque los siguientes puntos:

- 1) BIENVENIDA. Es importante para crear un clima de confianza entre el trabajador y su nueva empresa.

- 2 HISTORIA DE LA EMPRESA. Forma parte de la identificación del trabajador que ingresa a su compañía.
- 3) FUNCIONAMIENTO. Explicación de las generalidades y actividades.
- 4) ORGANIZACION. Se debe explicar las bases en que está fundamentada la dirección de la empresa, conocer el área en que se desarrollará y las otras con las que tendrá interacción.
- 5) CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS. Una vez familiarizándose con el organigrama, el trabajador debe conocer personalmente a quienes ocupan los puestos.
- 6) CONTACTO CON LOS PRODUCTOS. Es uno de los aspectos más importantes de la identificación, porque el nuevo trabajador conoce el resultado del esfuerzo de toda la compañía.
- 7) CONOCIMIENTO DE LAS INSTALACIONES. El nuevo trabajador debe conocer la ubicación de su lugar de trabajo, de los servicios, del lugar de cobro, del comedor, y de todas las áreas físicas importantes.
- 8) DUDAS. Se debe motivar a que el nuevo trabajador exprese sus inquietudes y manifieste sus dudas, ya que es obvio que existan en esta primera etapa y que no tenga la suficiente confianza para darlas a conocer.

CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Se propone que las empresas entren en la cultura de: Control Total de Calidad, es decir que cada empresa cuente con un sistema que integre los esfuerzos en pro de la calidad realizados por diversos grupos de la organización, de manera que los bienes y servicios que ofrezcamos en el mercado resulten económicos y al mismo tiempo satisfagan plenamente a nuestros clientes, que es de hecho por quienes se sostienen las empresas.

Para poder trabajar en el Control Total de Calidad se debe integrar cada aspecto de la organización con calidad (calidad en costos, calidad en utilidades, calidad en ventas, calidad en compras, calidad en tiempos de entrega, en fin calidad en todo), esto se logra siendo constantes en el propósito de mejorar nuestros productos y servicios, adoptar plenamente la filosofía de que los errores y el negativismo son inadmisibles, mejorar constantemente los procesos con que cuenta la organización, basar nuestra elección de proveedores no en el precio de las materias que nos ofrecen, sino en su calidad; se debe capacitar adecuada y oportunamente a los trabajadores, para que así éstos puedan desempeñar sus funciones eficientemente; se debe ofrecer ayuda individual a las personas que lo necesiten, ya que no todos los individuos cuentan con la habilidad y experiencia necesaria para desarrollar plenamente sus actividades; se debe infundir a los trabajadores confianza en sus superiores con el fin de que puedan preguntarles cualquier duda que se les llegue a presentar; se deben fijar las metas de la empresa en una forma conjunta,

involucrando a todos los departamentos de la organización y a todos los individuos que laboran en ella, para que de ésta manera se eviten conflictos interdepartamentales entre las metas y objetivos que se fijan; se debe poner al alcance de los trabajadores, equipos y materiales con calidad, y gente con experiencia para que los supervise y dirija.

La gerencia debe establecer un plan de acción vigoroso para que sea seguido por todos los empleados de la organización y se dediquen a alcanzar los mismos objetivos.

Al realizar todo lo anteriormente expuesto, la empresa estará en condiciones de superar las recesiones con capacidades tecnológicas y de ventas, podrá asegurar utilidades destinadas a beneficiar a los trabajadores y ganar así su confianza, de modo que sientan una parte muy importante dentro del proceso de toda la organización, para que así colaboren con la empresa a ganar la preferencia de los consumidores y clientes, de este modo se crea un ambiente de trabajo agradable y confortable, con la colaboración de todos los integrantes de la organización.

Para que las medias del Control Total de Calidad surtan efecto, es necesario que la gerencia las estudie a fondo y se comprometa con ellas antes de darles a conocer a sus subordinados.

CAPACITACION

La calidad empieza con educación y termina con educación, de esta forma se propone que se capacite a todos los empleados, desde el director hasta el obrero de línea de Control de la Calidad; ya que es necesario cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados.

Se deben diseñar programas educativos muy detallados para cada nivel de la empresa; esto incluye los niveles de directores, directores administrativos, jefes de división y sección, ingenieros, supervisores, etc., además de cursos especiales para las divisiones de mercadeo y compras.

Año, tras año se deben agregar cursos al esfuerzo educativo total. Cada persona envejece un año, cada año ingresan nuevos empleados a la organización y constantemente cambia el entorno en el cual se desenvuelven dicha entidad. Es preciso continuar el esfuerzo educativo para que responda a las necesidades de la organización y sus empleados.

Cada jefe se hará responsable de instruir a sus subalternos en el trabajo mismo, además se le capacitará para que aprenda a delegar autoridad.

Dentro de las características urgentes de las empresas que hemos estudiado está la de seguridad, según los datos que arrojaron las encuestas aplicadas, se reveló que el 57.1% de los accidentes en las empresas son ocasionados por actos inseguros. La teoría es más estricta: La introducción al programa STOP habla de un 96%. Un 14.3% de los accidentes se ocasionan por falta de programas de seguridad.

Lo cierto es que los accidentes se ven traducidos concretamente en:

- * Costos por paro de producción.
- * Costos por reproceso.
- * Costos por indemnizaciones a los trabajadores.

Esto sin tomar en cuenta la parte principal: la pérdida total o parcial de uno o varios órganos y/o miembros del accidentado, hasta su vida.

Las empresas modernas no pueden utilizar la idea de que los accidentes son ocasionados por culpa de los trabajadores para pasar por alto este hecho. Deben salvaguardar la integridad de sus hombres, así como disminuir costos, por eso se hace evidente la necesidad de un sistema de seguridad como el que proponemos a continuación:

- 1.- **Decida.** El supervisor decide en realidad hacer una inspección de seguridad o detección de actos inseguros.
- 2.- **Pare.** El observador se coloca y ve claramente lo que hace la gente.
- 3.- **Observe.** En forma cuidadosa y sistemática observa todo lo que hace la gente y se concentra para descubrir cualquier acto inseguro.
- 4.- **Actúa.** Se detecta un acto inseguro, se actúa para corregir dicho acto de inmediato previniendo de esta manera su posible repetición en el futuro, se dialoga con la persona con el fin de hacerle ver los peligros a los cuales puede enfrentarse y se le conscientiza.
- 5.- **Reporte.** Se escribe en una tarjeta especial describiendo el accidente y la forma de evitarlo con el fin de que el accidente no se repita más adelante en otra persona.
- 6.- **Difusión.** Se hace llegar esta información a todo el personal que pueda caer en la misma situación.

CAPITULO 15

**PROPUESTAS PRACTICAS PARA QUE LA U.P.A.E.P. FORME EGRESADOS
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAPACES DE DESARROLLARSE EN
EL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES EN EMPRESAS MODERNAS.**

Tomando como base principalmente las entrevistas sostenidas con las personas entrevistadas en las empresas, se determinaron ciertos factores deficientes en los egresados de la carrera de Administración de Empresas de la U.P.A.E.P.

Aunque en general el egresado fue calificado como capaz, incluso eficiente, los encargados sugirieron algunos puntos para ser más competitivos en un mercado cada vez más saturado.

Se aplicó una segunda entrevista en lagunas de las empresas encuestadas anteriormente. Entre estas se incluyeron egresados de la Universidad que actualmente ocupan puestos de alta dirección en el área de Relaciones Industriales.

Como en esta segunda entrevista no se aplicó un formato común, sino que se dejó que los cuestionados hablaran libremente, no se presenta en esta parte del trabajo documento alguno; sino que nos limitamos a proponer concretamente.

1. Elementos para que los egresados de U.P.A.E.P. sean más competitivo

Según los resultados de la encuesta aplicada, en primer término, la dirección de Relaciones Industriales está ocupada en un 37.5% por egresados de la U.D.L.A.P., en un 25% egresados de la U.P.A.E.P. y en el mismo porcentaje por exalumnos de la U.A.P.; el 12.5% restante, no tan significativo, es por exalumnos de I.T.P. (Ver pág. 209).

La U.A.P. ofrece la carrera de Administración de Empresas por lo que sus egresados no entran en la competencia en el área de Relaciones Industriales. Posiblemente en un futuro próximo, los egresados de la licenciatura de Relaciones Industriales de la U.I.A. de Puebla o de otras universidades del país constituyen una fuerte competencia, pero en este momento no existe un porcentaje digno de tomarse en cuenta, (sólo se encontró un L.R.I. laborando en una de las empresas encuestadas), como no se obtuvo información sobre los L.R.I no podemos incluirlos en nuestro estudio.

Así la competencia principal se da entre egresados de U.D.L.A.P. y U.P.A.E.P.

Recopilando los resultados de las entrevistas aplicadas, se elaboró la tabla de la siguiente página.

Proponemos:

Fomentar la capacidad analítica y de razonamiento en los alumnos propiciando su reflexión, eliminar las cátedras por dictado solamente.

	TIENE	NO TIENE
EX-ALUMNO U.D.L.A.P	* Excelente nivel académico * Muy buen manejo del idioma inglés * Capacidad de análisis y deducción * Gran creatividad	* Experiencia * Sociabilidad * Sencillez * Expectativas reales de salarios
EX-ALUMNO U.P.A.E.P	* Muy buen nivel académico * Amplia disponibilidad para trabajar en grupo * Sociabilidad * Conciencia de la realidad * Expectativas reales de salarios * Sencillez	* Experiencia * Manejo del inglés suficiente * Creatividad * Capacidad de análisis y deducción

Reforzar el aprendizaje teórico con práctica. (Se desarrolla en la segunda parte de este capítulo)

Dar más atención a la enseñanza de la lengua extranjera, concretamente en el idioma inglés, realizar investigaciones y estudios de textos extranjeros para complementar la formación.

Reforzar los puntos fuertes de los egresados de U.P.A.E.P., fomentar el trabajo en equipo, dinámicas para representar el trabajo real en grupo, ubicación constante del alumno en su realidad, continuar formando egresados con ética y no descuidar el nivel académico.

2. Reforzar la Enseñanza Teórica con Práctica

La formación de cualquier estudiante debe abarcar tanto aspecto teórico como el práctico. Es más, el conocimiento práctico es más profundo una vez que la teoría ha preparado todo un contexto en la mente del formando, ya que involucra a más partes del pensamiento humano y por lo tanto es un mejor aprendizaje (14).

En algunas universidades, concretamente en U.P.A.E.P., la enseñanza de la administración es casi totalmente teórica según nuestra propia experiencia y la de generaciones cercanas; además, este tipo de cátedras no motivan a la reflexión, deducción y análisis del alumno, sino que en muchas ocasiones se limitan al dictado o a técnicas similares e igualmente incompletas.

Todo esto se da como resultado en un egresado carente de práctica, creatividad y las otras deficiencias antes mencionadas.

Proponemos:

Complementar las cátedras con un sistema de aprendizaje por casos, como se realiza en universidades de gran prestigio.

Este sistema tiene el siguiente proceso:

1. El catedrático entrega el material que describe el caso y explica sus generalidades y algunos otros aspectos importantes. Se fijan objetivos y otros lineamientos, así como el plazo para la resolución del caso.

2. el alumno investiga herramientas útiles para resolver el caso, visita bibliotecas, empresas, personas conocedoras del tema, revistas especializadas y todo cuanto cree conveniente. En este segundo paso el alumno se convierte en sujeto activo de la educación y los conocimientos que adquiriera tendrán mayor aceptación por el trabajo de buscarlos y por el análisis, síntesis, deducciones y creatividad que va desarrollando.

3. El alumno prepara el trabajo. Esto es, ordena la información obtenida, desecha aquélla que inútil y estudia lo que le servirá para resolver el problema. Con base en los conocimientos adquiridos resuelve el caso y obtiene las conclusiones finales.

4. En la(s) sesión(es) de exposición, cada alumno vende su solución utilizando cuanto recurso cree conveniente y desarrollando la capacidad de persuasión. Sus compañeros critican la exposición y la cuestionan hasta descubrir deficiencias obvias o hasta quedar completamente satisfechos con la exposición.

5. El catedrático corrige errores que pudieran quedar en la mente de los alumnos y llena lagunas. También expone sus propias conclusiones y seda con esto un enriquecimiento mutuo.

También proponemos un sistema de becarios.

Al encuestar a las empresas, algunas de ellas mostraron gran interés por este proyecto, que consiste en que alumnos de los últimos semestres que así lo deseen, tengan la oportunidad de optar por trabajar unas horas al día en un empresa y así enriquecer la enseñanza teórica recibida en el aula.

3. Mayor atención a la Bolsa de Trabajo

La Universidad debe dar más atención a la Bolsa de Trabajo ya que por medio de ésta, sus alumnos egresados pueden obtener un buen empleo. El beneficio de esta Bolsa es también para las empresas que buscan candidatos a ocupar puestos vacantes.

Al aplicar las encuestas, dos empresas se mostraron molestas por la deficiente operación actual de la Bolsa de Trabajo debido a la deficiencia de su Bolsa de Trabajo.

Proponemos:

Un equipo real y exclusivamente encargado de la Bolsa de Trabajo formado por los siguientes departamentos:

a) Director de Bolsa de Trabajo. Encargado de coordinar todos los esfuerzos de la bolsa, dirigir y reportar a las autoridades correspondientes sobre el funcionamiento de la misma.

b) Departamento de Psicología. Pueden ser alumnos aún, pero con la capacidad suficiente para ejercer su trabajo, que básicamente consistiría en: aplicar pruebas psicométricas en alumnos de últimos semestres y/o con posibilidades de contratarse en una empresa dentro de un lapso razonable; evaluarlas y preparar informes para cada alumno sobre coeficiente intelectual, personalidad, aptitudes y perfil general.

c) Departamento de Administración. De igual manera podemos hablar de alumnos capaces de ocupar puestos en

este departamento encargado de planear, organizar y evaluar el funcionamiento en general de la bolsa. También se encargarían de las relaciones públicas, es decir, de establecer comunicación entre las empresas y la bolsa y de crear programas de publicidad.

d) Otros. Encargados de la asistencia en general (archivos, mecanografía, etc.)

CAPITULO 16

TEMAS PROPUESTOS PARA FUTURAS TESIS

Este trabajo práctico abarcó toda el área de Relaciones Industriales, por lo mismo, muchos de los temas fueron tratados de manera muy general ya que se optó por no profundizar en algún tema y así poder abarcar toda el área.

Los temas que fueron tratados generalmente pueden servir como base para trabajos prácticos profesionales futuros, profundizando en el tema que se crea conveniente. Por otro lado, será interesante para los próximos pasantes la actualización de este trabajo y medir el avance del área y el impacto que en ésta tuvo nuestra investigación.

Los temas que a nuestro juicio serán de gran utilidad si se desarrollan y se profundiza en ellos son básicamente los siguientes:

1. Modelo de diagnóstico organizacional en las empresas.
2. Seguridad Industrial: realidad, métodos y resultados.
3. Capacitación y Adiestramiento: Técnicas de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, realidad y aplicación.
4. Calidad Total: Impacto en las organizaciones; resultados en empresas con programas de calidad total.
5. Inducción: Proposición de todo un programa.
6. Ambiente Laboral: realidad del entorno, diagnóstico, limitaciones y realidad; modelo del triángulo empresa-trabajador-sindicato.

7. Bolsa de Trabajo U.P.A.E.P.
8. Sistema de becarios.
9. Programa de Pedagogía para la carrera de Administración de Empresas.
10. El Grid Administrativo.
11. Mejora de sistemas de comunicación organizacional.

BIBLIOGRAFIA

1. Ideario U.P.A.E.P.
2. Arias Galicia, Fernando:
Administración de Recursos Humanos
Biblioteca de Ciencias de la Administración,
Ed. Trillas.
México, 1980.
3. Byars:
Administración de Recursos Humanos
México, 1987.
4. Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman:
Administración de Personal
Ed. South Western
México, 1985.
5. Chiavaneto, Idalberto:
Administración de Recursos Humanos
Mc. Graw-Hill.
México, 1983.
6. Mc. Gregor, Douglas:
El Aspecto Humano en las Organizaciones
Ed. Diana
México 1974.
7. Koontz O'Donell:
Administración
Mc. Graw-Hill
México, 1988.

UPAEP
BIBLIOTECA CENTRAL
REFERENCIA



USO ÚNICAMENTE EN SALA.

8. Certo C. Samuel:

Administración Moderna
Ed. Interamericana.
México, 1986.

9. Kotler. Philip:

Fundamentos de Mercadotecnia
Prentice Hall International
México, 1988.

10. Wolfston. Levin:

Managing Employee Health Benefits
Dow Jones Irwin
Illinois, 1985.

11. Ishikawa, Kaoru:

¿Qué es Control total de Calidad?
Ed. Norma
México, 1989.

12. Walton. Mary:

Como Administrar con el Método Deming
Ed. Norma
México, 1989.

13. Tolela Myers. Michele:

Administración Mediante la Comunicación
Mc. Graw Hill
México, 1988.

14. La Selección de Personal

Colección Hombres de Empresa
México, 1990.