

301802
10
207



Universidad del Valle de México
Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Y APLICACION PRACTICA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

P R E S E N T A

GREGORIA MORA RANGEL

MEXICO, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1987.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	8
CAPITULO I	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	
A).- DE LA EMPRESA.....	13
B).- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	18
CAPITULO II	
OBJETIVOS	
A).- DE LA EMPRESA.....	21
B).- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS.....	23
CAPITULO III	
LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA.	
A).- POSICION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	29
B).- PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	31
CAPITULO IV	
MANUAL DE POLITICAS.	
A).- DE LA EMPRESA.....	50
B).- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	54
CAPITULO V	
LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA	
A).- LA RELACION HOMBRE-PUESTO.....	61
B).- LA RELACION JEFE-SUBORDINADO.....	63
C).- LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES.....	65

D).- LA RELACION HOMBRE-GRUPO DE TRABAJO.....	67
E).- LAS RELACIONES JEFE-JEFE.....	69

CAPITULO VI

CASO PRACTICO DE UN REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE UNA EMPRESA ALIMENTARIA.

A).- INTRODUCCION.....	72
B).- OBJETIVOS.....	72
C).- NORMAS DE APLICACION.....	73
D).- ENUNCIACION DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.....	74
E).- ADMINISTRACION DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO...	99

CONCLUSIONES.....	101
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	105
-------------------	-----

INTRODUCCION

La Administración de Recursos Humanos desempeña un papel muy importante e indispensable en todos los ámbitos de la vida de las empresas.

Se ha comprobado que sin la eficiencia y la cooperación de la Administración de los Recursos Humanos, las empresas no podrían subsistir, ni progresar, ni contemplar o hacer frente a los retos que nos plantea el futuro con sus cambios constantes.

Es por esto que las empresas, a fin de poder funcionar, necesitan de los esfuerzos de los Recursos Humanos para poder satisfacer todos los objetivos organizacionales que se han establecido.

Gracias a los conocimientos, a las experiencias, a los intereses vocacionales, a sus aptitudes, a sus habilidades y potencialidades que poseen los Recursos Humanos se ha dado mayor importancia sobre los recursos materiales y económicos, ya que los recursos materiales no serían productivos sin la participación e iniciativa de los Recursos Humanos.

La Administración de los Recursos Humanos se ha desarrollado hasta alcanzar una función vital en las empresas, con diferentes especialidades y diferentes talentos, todas ellas enfocadas hacia la motivación y conservación del recurso más crítico en las empresas.

Por tal motivo el aprovechamiento e incremento de los Recursos Humanos es benéfico para el Individuo, para la Organización y para la Sociedad o País.

Es benéfico para la Organización por que va a obtener mejores servicios por parte de los individuos que colaboran en dicha Orga

nización, los miembros de esta Organización son personas con una gran capacidad para poder idear técnicas que le permitan alcanzar objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos y con métodos -- más económicos.

Para el País son benéficos los Recursos Humanos por las siguientes razones :

- 1).- Los habitantes gastarán y ahorrarán más en virtud de que --- cuentan con mayor ingreso, lo cual permitirá crear nuevas -- fuentes de trabajo.
- 2).- Por tal razón al ganar más, van a pagar mayores impuestos, - cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a la educación y a los servicios asistenciales de salud bridad.
- 3).- Los mayores conocimientos y experiencias pueden inducir a la creación de una tecnología propia que impida la fuga de divi sas por el pago de patentes.
- 4).- Y los mejores sistemas de producción permitirán abatir cos-- tos y competir en los Mercados Internacionales.

Así pues, la Administración de Recursos Humanos se le ha con ceptuado como un proceso que se aplica al desarrollo y conserva- ción del esfuerzo, de las experiencias, de los conocimientos y de las habilidades de todos los miembros de una Organización, para - lograr así una mayor efectividad de los objetivos que se persi--- guen en la empresa para beneficio propio del Individuo, para el - propio beneficio de la empresa y sobre todo para el beneficio del País en general.

Realmente el objetivo fundamental de la Administración de --
los Recursos Humanos es que toda Organización, independientemente
del giro que se trate debe de prestar primordial atención a sus -
Recursos Humanos, ya que como se puede apreciar en los conceptos
anteriores, el esfuerzo humano resulta de vital importancia para
el funcionamiento de dichas Organizaciones; por tal motivo, los -
miembros de una Organización, se darán cuenta que la empresa los
está tomando en cuenta y el resultado de esto, será el de propor-
cionar todo su esfuerzo para un mejor funcionamiento en la empre-
sa.

En caso contrario los resultados serán negativos.

C A P I T U L O I
E S T R U C T U R A O R G A N I Z A C I O N A L .

- A).- DE LA EMPRESA.
- B).- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

A).- DE LA EMPRESA.

Hoy en día existen grandes empresas de diferentes giros o actividades con un carácter permanente e Institucional, por lo cual la necesidad de una Estructura Organizacional es con el fin de hacer de esas empresas una Organización dinámica que con sentido de responsabilidad moral y bajo una dirección general se puedan conseguir los objetivos establecidos.

Esto es básicamente que la mayoría de las empresas están interesadas en crear o proporcionar algo para uso de otros, es decir ese algo puede ser un producto o un servicio creado para el uso del consumidor; esto es que la gente debe encontrar el producto o el servicio deseado, y sobre todo que esté dispuesta a aceptarlo en condiciones mutuamente acordadas entre el vendedor que es la empresa, y el consumidor que es el comprador. Asimismo, -- crear y distribuir el producto o servicio, requiere reunir y mantener el capital necesario, es decir las actividades financieras deben ser desempeñadas por miembros de la empresa.

Lo anterior es debido a que el trabajo que debe hacerse requiere de esfuerzos de más de una persona, para lograr así una acción colectiva y muy efectiva, para llegar a este propósito es bueno que a los miembros de una empresa se les de información respecto al lugar que ocupan dentro de la Estructura Organizacional. Por lo tanto en toda empresa existen cuatro actividades fundamentales que deben realizarse, estas actividades son : Producción, Ventas, Contabilidad y Personal; estas actividades son indispensables para que una empresa trabaje y se mantenga.

El ámbito de estas cuatro unidades organizacionales fundamenta---les, así como la complejidad de la empresa dan origen a otras muchas actividades de trabajo, estos tipos de actividades resultan principalmente de factores tales como la naturaleza y cantidad -- del trabajo que deba hacerse, del grado de especialización que se practique y la gente y lugares de trabajo de que se disponga.

La Estructura Organizacional como resultado de una eficaz - Organización, determina el flujo de interacciones dentro de la em presa.

Entre dichas interacciones se encuentran estructuralmente determi nadas las actividades, las cuales son revisadas para seguir un or den lógico, normalmente el modelo de interacciones es inicialmen te estructurado por el proceso del trabajo y con el tiempo se con vierte en estables.

Para ayudar a visualizar las principales relaciones de la Or ganización se deben de emplear Organigramas, dichos Organigramas consisten en una forma diagramática que muestran las principales funciones y sus respectivas relaciones y los canales de la autori dad en cada uno de los miembros que está a cargo de las respecti vas funciones administrativas.

La información que muestra un Organigrama son las funciones prin cipales en la parte superior, con sucesivas funciones subordina-- das.

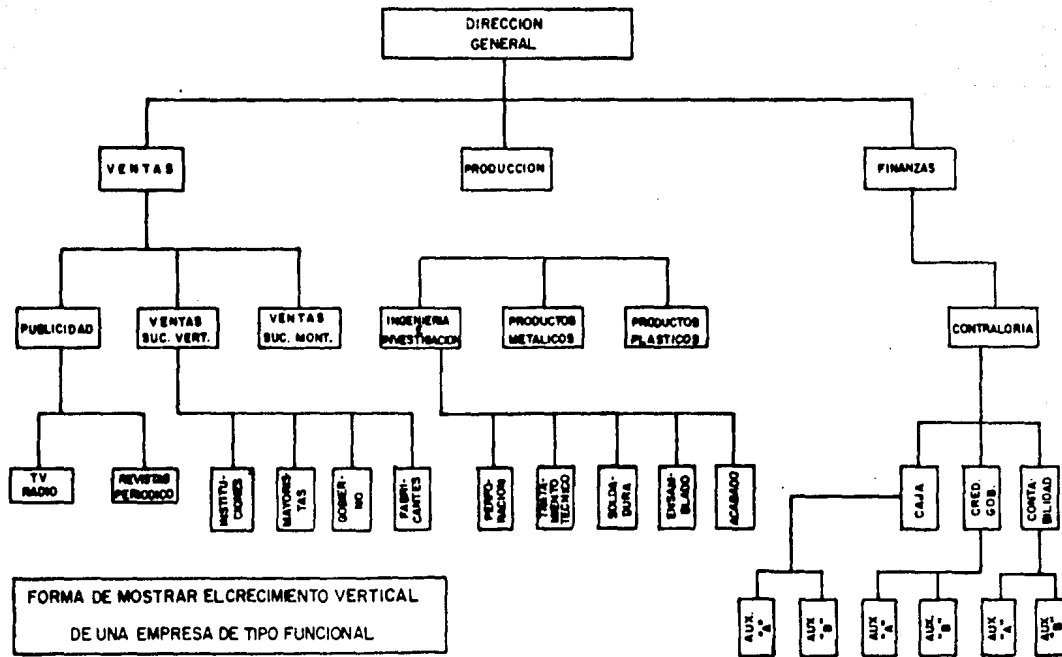
Para entender esto en un Organigrama es preferible emplear - títulos para cada uno de los puestos, para que se tenga un signifi cado y una adaptación para todos los miembros de la empresa. di

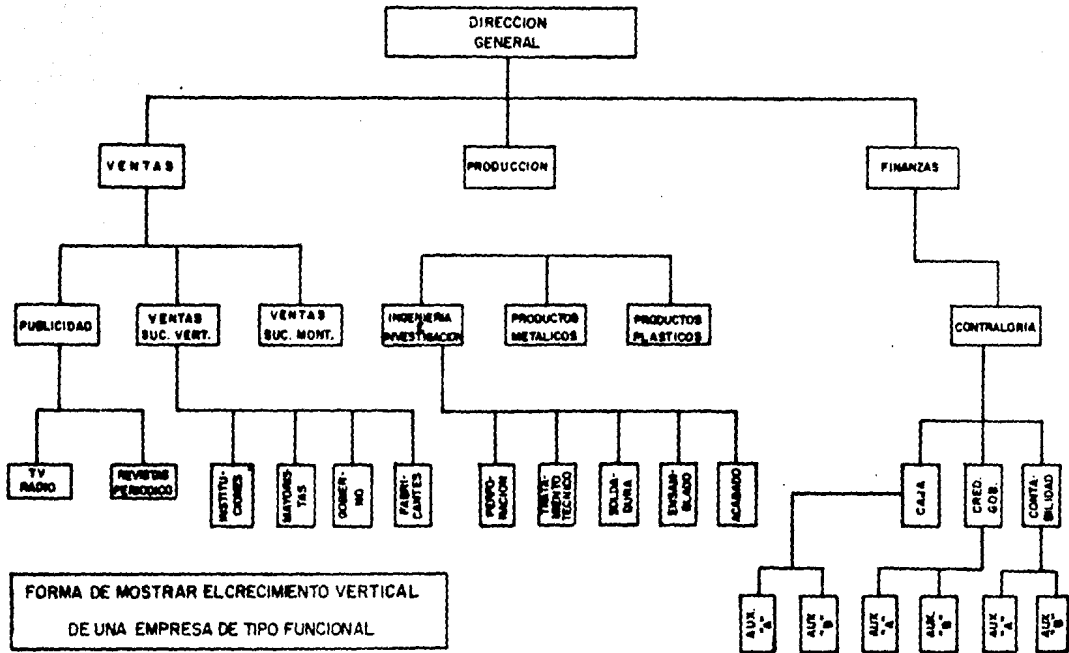
chos títulos deben tener la finalidad de ayudar a identificar y a definir la naturaleza del trabajo, su importancia relativa y su autoridad, y sobre todo indicar que la persona que ostenta el título es competente y adecuada para el puesto.

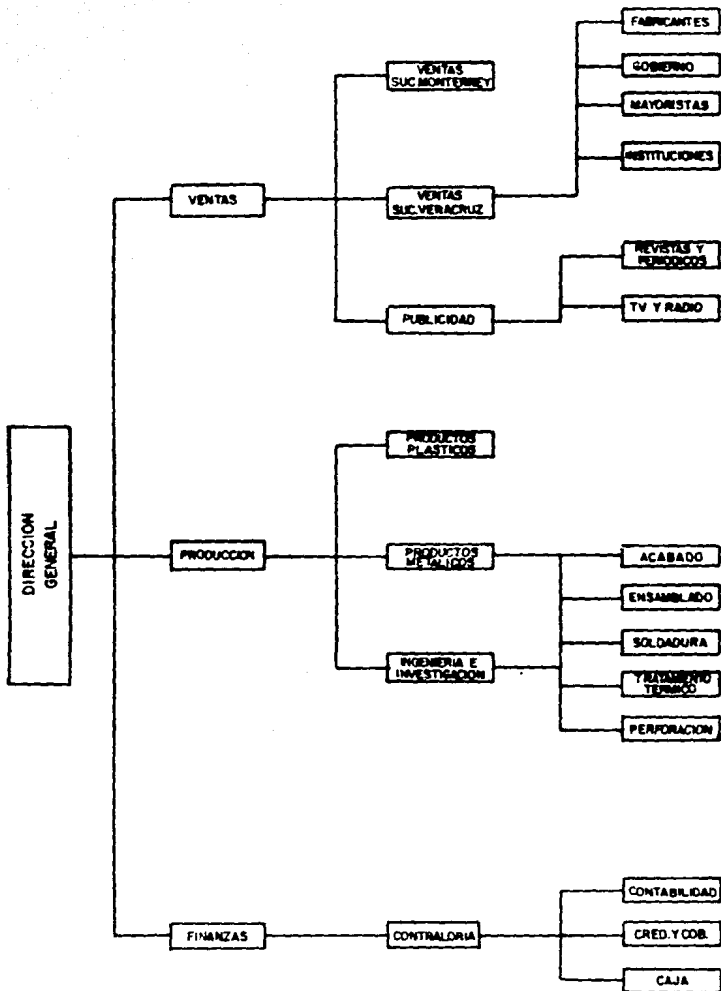
A medida que una empresa se desarrolla, la Estructura Organizacional normalmente crece en forma vertical y en forma horizontal.

Para justificar estas posiciones se debe de observar que la Organización dé o debe dar importancia a los Recursos Humanos con sus respectivas responsabilidades administrativas y al verdadero significado de la Estructura Organizacional, así como el uso adecuado de títulos para los puestos claves.

A continuación veremos ciertos modelos de Organigramas, los cuales mostrarán información vertical e información horizontal de una Empresa X.







FORMA DE MOSTRAR EL CRECIMIENTO HORIZONTAL DE
UNA EMPRESA DE TIPO FUNCIONAL

B).- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

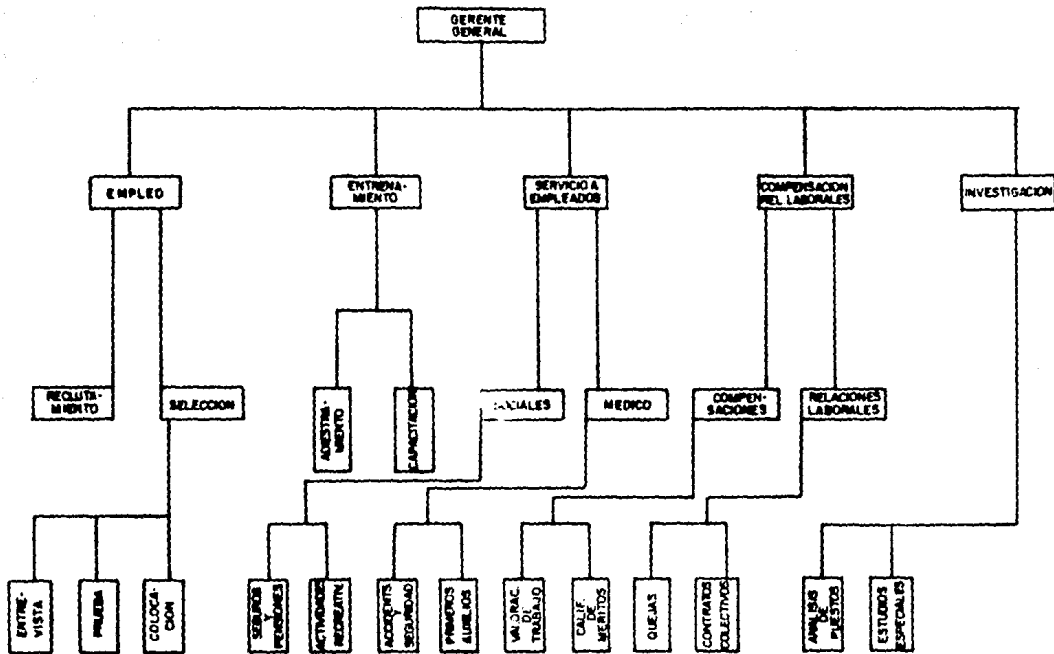
La Estructura Organizacional de un Departamento de Recursos Humanos es el resultado de la complejidad y de las necesidades de trabajo de una empresa.

Las actividades administrativas del Departamento de Recursos Humanos, deben considerarse como realizadas por todos los miembros de la empresa, es decir que una de las principales unidades orgánicas de una empresa son las del Departamento de Recursos Humanos. Esto quiere decir que el trabajo relativo al Departamento de Recursos Humanos, está representado por un grupo de asesores que orientan a cualquier ejecutivo que lo solicite, también se les proporciona orientación en asuntos relativos para la definición de políticas de personal, así como la orientación de los registros que deben llevarse y finalmente se les proporciona orientación sobre los programas o presupuestos económicos de capacitación y de seguridad y de actividades recreativas.

En otras palabras, el ejecutivo o los miembros de una empresa reciben ayuda especializada del Departamento de Recursos Humanos, en la misma forma que otros especialistas lo asesoran con su ayuda técnica.

A continuación se ilustrará por medio de un Organigrama las diversas unidades orgánicas y las actividades asignadas comúnmente a cada una.

En la ilustración siguiente se indican cinco unidades principales que son :



ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE TIPO FUNCIONAL

C A P I T U L O I I
OBJETIVOS.

A).- DE LA EMPRESA.

B).- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

A).- DE LA EMPRESA.

Los objetivos de una empresa son hacer frente a las necesidades de los productos o servicios que proporciona dicha empresa, - para lograr y satisfacer dichas necesidades se requiere de los esfuerzos que están condicionados en su mayor parte por los Recursos Humanos.

Este punto de vista enfatiza la importancia de dar el debido reconocimiento a los Recursos Humanos y, por consecuencia es de suma importancia que las actividades administrativas reconozcan a los recursos antes mencionados, en las operaciones diarias de una empresa.

Una vez que se tenga conciencia de que los Recursos Humanos son lo más valioso con lo que cuenta una empresa, y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización, se debe de tomar en cuenta que urgen brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación a los Recursos Humanos, a fin de que el resultado de su madurez y de su equilibrio participen cada día más y más en la marcha de la empresa y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de dicha Organización.

Como se podrá palpar el centro de toda Organización son los Recursos Humanos, mismos que deben proporcionar la mayor cooperación posible y el más alto nivel de su eficiencia, por lo tanto se debe de tomar en cuenta que para el logro de los objetivos de una empresa, la eficiencia de los Recursos Humanos debe de estar

basada en función de su responsabilidad, de su habilidad y del desarrollo de su trabajo.

La cooperación de los Recursos Humanos debe de estar basada también en sus reconocimientos, de sus derechos y de sus remuneraciones.

En resumen de lo anterior, se dice que las dos finalidades que son la cooperación y la eficiencia son medidas que a través de los Recursos Humanos han dado los mejores resultados en la práctica para lograr objetivos o fines fundamentales tanto económicos como sociales, los cuales pueden dividirse en :

Objetivos Internos y Objetivos Externos.

Por medio de los Objetivos Internos se obtienen una utilidad o si se prefiere, un valor agregado del que todos los integrantes de la empresa puedan conseguir lo necesario para su bienestar y progreso; como pueden ser sueldos, prestaciones, seguridad, etc.

Este objetivo también se encarga de contribuir a la superación y al desarrollo de sus integrantes, así como a su bienestar.

El objetivo Externo, es la satisfacción de las necesidades de la sociedad proporcionándoles bienes o servicios, este mismo objetivo contribuye a la superación y desarrollo de la comunidad y a su bienestar social.

B).- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Para el Departamento de Recursos Humanos es una exigencia -- fundamental obtener la mayor eficiencia y el máximo grado de cooperación de su personal, por tal motivo el encauzamiento de un Departamento de Recursos Humanos se ha convertido en una cuestión -- eminentemente técnica, para desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos.

Lo anterior es con el objeto de prevenir una estructura administrativa eficiente de empleados capaces, de un trato equitativo, de oportunidades de progreso, de satisfacciones en el trabajo y una adecuada seguridad.

Prácticamente el objetivo del Departamento de Recursos Humanos redundará en beneficio de la empresa, de los trabajadores y de la colectividad.

El Departamento de Recursos Humanos se esfuerza por lograr todos los objetivos que se han propuesto, y para conseguirlos se fijan que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de -- acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos, la cual -- consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la Organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, posteriormente si es necesario según el caso que se presentase el desarrollo de programas de reclutamiento y selección.

Ahora bien, con el fin de tener una idea general acerca de cómo se realizan los objetivos de un Departamento de Recursos Humanos se sigue el desarrollo de las siguientes funciones :

Por medio del objetivo de Reclutar, se busca a los solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten, posteriormente se sigue con el objetivo de seleccionar personal conveniente, por medio de esta selección se analizan las habilidades y la capacidad de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas -- cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto vacante y sobre todo cuáles tienen mayor posibilidad de un desarrollo futuro, tanto personal como para la Organización.

Una vez realizados los anteriores objetivos, se procede a la Inducción, la cual es cuando se dá toda la información necesaria al nuevo trabajador para que realice todas las actividades tendientes a lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la Organización y viceversa.

Los objetivos de Integración, de Promoción y de transferencia, -- son fuentes de asignación a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades, es decir, buscar su desarrollo integral y sobre todo de estar pendientes de aquellos movimientos -- que le permitan una mejor posición para su desarrollo.

Posteriormente siguiendo con los objetivos principales de un Departamento de Recursos Humanos, se debe considerar a la Administración de Sueldos y Salarios como un sistema de remuneración racional del trabajo y que de acuerdo al esfuerzo, a la eficiencia, a la responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto, se

logre que todos los trabajadores sean justa y equitativamente com
pensados.

La Administración de Sueldos y Salarios deberá basarse en los ta-
buladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos
resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo -
que afecten a la Organización, teniendo en cuenta los salarios mí
nimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga
sucurales la Organización.

Otro de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos es la
descripción de puesto, este objetivo consiste en asignar a cada -
trabajador el puesto que va a ocupar, y precisamente definirle --
sus responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.

Otro objetivo sería la determinación de salarios, la cual consis-
te en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que
sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la Or-
ganización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

La Calificación de Méritos contribuye a evaluar, mediante los me-
dios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obli-
gaciones y responsabilidades de su puesto.

La compensación suplementaria que son los incentivos y permisos -
nos indica proveer incentivos económicos adicionales a los suel-
dos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los ob-
jetivos.

El control de asistencias, ayuda a establecer horarios de trabajo
y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldos, que sean
justos tanto para los empleados como para la organización, así co-
mo sistemas eficientes que permitan su control.

Uno de los objetivos que nos lleva a lograr las relaciones establecidas entre la Dirección y el personal, serían las relaciones internas, las cuales nos dan la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso, estas relaciones deben ser desarrolladas y mantenidas firmemente para la conciliación de los intereses de ambas partes.

Dentro de esta relación existe la comunicación, por medio de una comunicación eficaz se pueden proponer sistemas, medios y climas apropiados para el desarrollo de ideas, y sobre todo para el intercambio de información a través de los medios existentes de la comunicación.

Otro de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos sería la disciplina, la motivación del personal, el desarrollo del personal y el entrenamiento.

La disciplina desarrolla y mantiene reglamentos de trabajo efectivos y crea y promueve relaciones de trabajo más armónicas con el personal.

La motivación del personal, su objetivo es el de desarrollar formas para mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las Relaciones Humanas y la calidad del personal.

El objetivo del desarrollo del personal es brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ascender a puestos superiores.

El entrenamiento tiene como objetivo el de dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él y de

la propia Organización.

Finalmente el objetivo del Departamento de Recursos Humanos está en otorgar los servicios al personal, estos servicios satisfacen las necesidades de los trabajadores que laboran en la Organización y tratan de ayudarlos en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal .

Dentro de los objetivos del servicio al personal están las actividades recreativas, la seguridad, la protección y la vigilancia y los servicios sociales.

Las actividades recreativas tienen como objetivo el de estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas o instalaciones para su divulgación.

La seguridad tiene como objetivo el de desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Finalmente la protección y la vigilancia tienen como objetivos -- principales el de tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la Organización, a su personal y sus pertencias, de robo, de fuego y de riesgos similares.

Concluyendo, los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, consisten en mantener al día las nuevas tecnologías y sistemas económicos de la Organización y del País con objeto de planear adecuadamente los Recursos Humanos.

C A P I T U L O I I I

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA.

- A).- POSICION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**
- B).- PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

A).- POSICION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de Organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo, es por ello que hasta hace poco tiempo aún se discutía mucho sobre el lugar que debería de ocupar el Departamento de Recursos Humanos dentro de la Organización general de una empresa. En la actualidad la mayor parte de las opiniones están completamente de acuerdo en reconocer que, por la extensión que tiene la administración de dichos recursos, se debe de otorgar un lugar de primera importancia.

Por eso se dice que la posición de un Departamento de Recursos Humanos ya en la actualidad no es la de tener únicamente funciones de pagos al seguro social, ni de la elaboración de nóminas, ni únicamente la de contratación, sino que es la de coordinación de todas las actividades de la Administración de los Recursos Humanos, y auxiliar de los Jefes de línea en la misma rama.

Para efectuar todas estas series de actividades administrativas, lo más conveniente y usual sería que el Departamento de Recursos Humanos dependiera directamente de la Gerencia General o de la Dirección General, o en su defecto de un Director General de Personal.

Para que de esta manera haya una mejor cooperación y una mejor eficiencia en todas las actividades principales a realizar por este departamento; ya que dicho departamento se debe de considerar

como un departamento encargado de la administración de personal, contando con actividades técnicas de asesoramiento y de servicio.

B).- PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

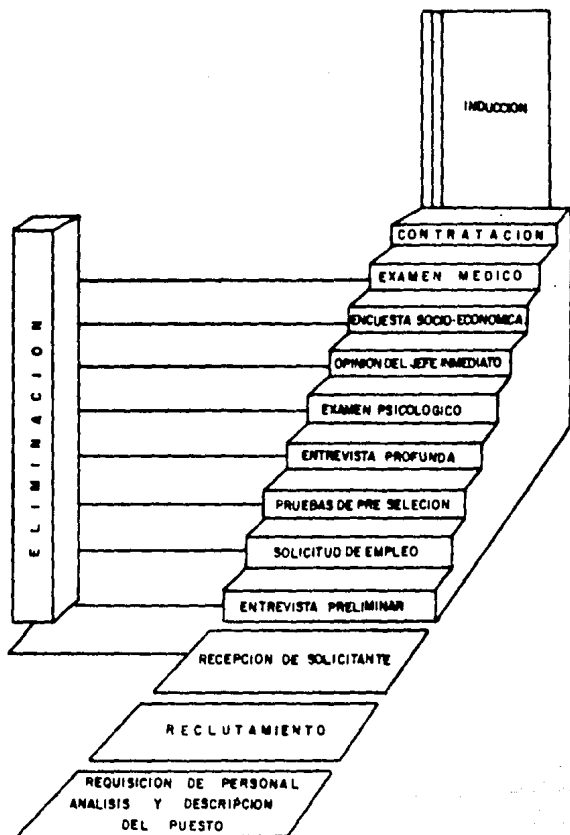
Las actividades del Departamento de Recursos Humanos pueden ser fáciles si se tienen presentes los objetivos fundamentales -- que se han fijado en una empresa.

Se ha mencionado anteriormente que dichos objetivos son la eficiencia y la cooperación.

Así pues, para ver resultados de estos objetivos, toda empresa se debe de preocupar por obtener la mejor eficiencia y el mayor grado de cooperación por parte de todos los miembros de una organización, de tal manera que el resultado dependerá de :

1).- Una Selección de Personal.- Por medio de este tipo de actividad se escoge a la persona adecuada para el puesto adecuado, para esto se requiere que se reúnan datos acerca de la persona y del puesto, esta información básicamente se adquiere sobre el proceso de selección de personal que sería de la siguiente forma :

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



En cada uno de los pasos del proceso anterior existe un significado importante de la selección de personal, dicha acepción va ha permitir la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, en el desarrollo de sus habilidades y potencialidades con el fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo de esta manera contribuirá a los propósitos de la empresa.

En caso de que un candidato no pase alguno de los pasos del proceso de selección, el resultado será la eliminación.

2).- Ahora bien para el Reclutamiento se sigue un proceso -- que mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato dentro del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

El objetivo del reclutamiento es buscar y seleccionar candidatos capaces para cubrir adecuadamente las vacantes que se requieran, para esto se necesita que el Departamento de Recursos Humanos - - cuente con las fuentes internas y las fuentes externas, asimismo la empresa también debe de contar con fuentes de abastecimiento y con medios de reclutamiento; entendiéndose como fuentes de abastecimiento los lugares en donde se podrá encontrar al personal idóneo o el adecuado, y los medios de reclutamiento son la forma de atraer a candidatos hacia la empresa.

El reclutamiento implica, para su correcta aplicación, el dividirlo en una serie de pasos que vendrán a constituir el proceso de reclutar, este proceso determinará las características mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto, así como el descubrimiento de las fuentes de abastecimiento y de los medios de reclutamiento, y finalmente este proceso determinará los medios pa-

ra elegir las fuentes, es decir es el cómo ponernos en contacto con los candidatos a elegir.

3).- Otra de las actividades sería la de una adecuada instrucción al personal de una empresa, esta enseñanza será por medio del adiestramiento y de la capacitación.

La necesidad de estas dos actividades tienen como objetivo principal el que la empresa establezca cursos de adiestramiento y capacitación para el personal, por medio de estos cursos, la empresa no solamente busca el proporcionar mayores conocimientos a los miembros de la empresa, sino que también por medio de estos cursos se puede lograr que el trabajo sea realizado con mayor eficiencia y con menores costos.

Es por esto que surge la necesidad de los cursos de adiestramiento para que sea una medida en la que se hace más apto al trabajador en el desempeño de su trabajo normal, es decir que sea la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar su aptitud en el puesto. Ahora bien la necesidad del curso de capacitación es con el fin de darle esa aptitud al trabajador, en una labor diferente a la que normalmente desarrolla, es decir es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de responsabilidad.

Para lograr los conceptos anteriores, la empresa debe de contar con medios para el adiestramiento y para la capacitación, estos medios dependerán de las posibilidades y necesidades de la empresa, ya que sería imposible tratar de mencionar todos los medios

que una empresa puede utilizar, sin embargo, sólo a manera de información señalaremos algunos que actualmente utilizan las empresas.

Estos medios de adiestramiento y capacitación serían :

- I).- Cursos especiales con fines de promoción.
- II).- Conferencias periódicas sobre aspectos generales de la empresa.
- III).- Discusiones de mesa redonda sobre problemas de administración o de Organización.
- IV).- Becas y subsidios para realizar estudios profesionales.
- V).- Bibliotecas y hemerotecas.
- VI).- Sistemas de iniciativas.
- VII).- Publicaciones internas, folletos, manuales.
- VIII).- Revistas de la empresa.
- IX).- Cartelones, avisos y caricaturas.
- X).- Películas, proyecciones, etc.
- XI).- Viajes o visitas a otras plantas o empresas.
- XII).- Adiestramiento en el puesto.

4).- Tomar en cuenta la calificación de méritos como una actividad primordial del Departamento de Recursos Humanos, es por que tiene la importancia de ser experimentada por todas las empresas que tienen la necesidad de calificar y evaluar el trabajo y la actuación de sus empleados ante las obligaciones y responsabilidades de sus puestos.

Esto es que mediante los medios o unidades producidas por el trabajador, la calificación de méritos es algo así como un avalúo --

del capital humano que no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre es aprovechado debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para el empresario.

Es por ello que dicha calificación de méritos nos permite contestar a la pregunta ¿ Qué se ha hecho ?, y esto comparado con otra pregunta ¿ Qué se espera ?, nos indica la acción correctiva que deba emprenderse en la realidad de una empresa.

Por lo tanto el éxito de manejar esta técnica nos va a permitir informarnos sobre las aptitudes excepcionales del trabajador, también nos indicará quiénes se encuentran avocados a ocupar puestos de mayor responsabilidad así como qué trabajadores o qué trabajador tiene la necesidad de una mayor capacitación, y para el trabajador esto le va a servir también como un indicador del progreso que va logrando en el desempeño de sus actividades, lo cual nos permite justificarle un aumento de sueldo u otorgarle premios valiosos, es decir, que la Calificación de Méritos es la apreciación sistemática y libre de prejuicios de las cualidades valiosas del trabajador.

Por otra parte la implantación de un sistema, o una técnica de calificación de méritos en cualquier empresa, proporciona una orientación eficaz a los jefes en lo que se refiere a la buena o mala actuación de sus subordinados.

Estas orientaciones le sirven a la empresa, al jefe y al propio trabajador de la siguiente forma :

Es benéfica la orientación para la empresa por que le permite conocer mejor a su personal en relación a los ascensos y promocio-

nes a puestos de confianza y sobre todo al mejor aprovechamiento de las cualidades en el desarrollo del personal.

Es benéfica la orientación para el Jefe en cuanto le evita cometer el error de una apreciación vaga y global de las cualidades de sus subordinados.

Finalmente es benéfico para el trabajador por que le permite conocer periódicamente si su trabajo se encuentra en un nivel normal de eficiencia.

Es de esta forma como la calificación de méritos se convierte en una herramienta eficaz que proporciona la moderna administración de Recursos Humanos para el progreso de toda la empresa.

5).- Dentro de los aspectos disciplinarios se encuentra un propósito fundamental y esencial, este propósito es lograr que -- las órdenes, los reglamentos y disposiciones de la empresa se cumplan.

Una manera de impulsar y mantener firme la disciplina es mediante estímulos y premios, en ocasiones excepcionalmente y en último extremo se llega a los castigos y a los despidos.

b).- Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal y tienen como objetivos principales las de constituir una ventaja y un valor importante, tanto para el trabajador como para la empresa, estas prestaciones no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de la ejecución del trabajador, más -- bien estas prestaciones son otorgadas a todos los trabajadores -- por el sólo hecho de pertenecer a la Organización.

Existen prestaciones que otorgan las empresas en forma adicional

a las que se otorgan por ley, las prestaciones que otorga una empresa son múltiples, estas prestaciones pueden variar dependiendo de las políticas, de los programas y de las obligaciones de una empresa.

En consecuencia de lo anterior y de manera general las posibles prestaciones con mayor frecuencia en una empresa serían las siguientes :

- a).- Caja de ahorros.
- b).- Préstamos personales.
- c).- Ayuda para comida.
- d).- Pago de becas.
- e).- Un tanto por ciento más en el pago de vacaciones.
- f).- Premios por razones diversas.
- g).- Dote matrimonial.
- h).- Seguro de vida.
- i).- Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional.

j).- La Motivación al Personal.- Hoy en día existe una escasez de ejecutivos competentes para conducir a sus subordinados al éxito de su trabajo, desafortunadamente no se ha despertado en los ejecutivos de hoy el sentimiento de cooperación y de entusiasmo necesario para que a través del uso inteligente, el resultado de esto sería la motivación al personal.

La motivación al personal cobra una excepcional importancia para los miembros de una empresa, ya que dicha motivación puede dar lugar a que se sienta en la empresa un clima favorable.

Para sentir ese clima favorable en la empresa, es necesario que la Dirección Administrativa de Personal establezca ideas de motivación a su personal, estas ideas podrían encontrarse en la comprensión, en la atmósfera de libertad, en el reto, en la equidad, en la necesidad de asociación, en la necesidad de saber, en la necesidad de progresar, en la necesidad de apreciación y reconocimiento y sobre todo en la necesidad de tranquilidad.

La idea de motivar al personal por medio de la comprensión sería por que la mayor parte de nosotros sentimos la necesidad de que nos comprendan y que exista cierto grado de consideración, ya que estamos conscientes de que no somos perfectos y que tenemos muchas características que están lejos de ser admirables y que muchas veces cometemos errores sin darnos cuenta.

Pero si tratamos de lograr esa comprensión y ese grado de consideración se puede llegar a una atmósfera de libertad en la empresa, los efectos que se producirían por este ambiente es que los miembros de la organización pueden contribuir al éxito en su trabajo, claro está, siempre y cuando se le dé la oportunidad de hacerlo, y el resultado de esto será una fuente potencial de ideas valiosas y de entusiasmo.

Como consecuencia de lo anterior surge el reto para cada uno de estos miembros, el reto viene hacer una necesidad básica en el ser humano, ya que éste se puede sentir libre de frustraciones en la toma de decisiones por decir así los ejecutivos de una empresa se van a sentir bien cuando la Organización les defina claramente la autoridad y responsabilidad que puedan tener dentro de sus funciones de no ser así el ejecutivo se sentirá con una frustra---

ción enorme ya que la organización no le permite actuar con libertad.

Por eso el trabajo que realice cada uno de estos miembros debe ser asignado de modo tal que represente un reto para cada uno, ya que el ser humano debe ser capaz de utilizar todo su talento y sus habilidades.

Precedido de estos conceptos anteriores una dirección administrativa de personal siempre debe de estar equilibrando el trabajo justo a sus empleados con vistas a lograr una equidad de justicia para cada uno de estos miembros de la Organización.

Para que el trato sea sin duda un factor que eleve la moral como ningún otro factor podría serlo.

Ahora bien lo que surge de una necesidad de asociación en una empresa, es tal vez, la de formar parte de un grupo ya que nadie puede vivir o trabajar aislado, las asociaciones y las relaciones con otras personas son muy importantes para todo el mundo ya que este sentido de asociaciones son ciertamente un gran estímulo tanto para ejecutivos como para empleados de menor categoría de la Organización.

Por otra parte, la necesidad de saber, es otra de las necesidades del ser humano ya que a los miembros de una empresa no les gusta estar con incertidumbre, sino por el contrario para que se sientan seguros de sí mismos es necesario que se sientan con una certeza bien definida.

A los miembros de una empresa siempre les interesa conocer de qué manera encaja su trabajo dentro de la estructura general de la empresa, para el ejecutivo, el saber sobre la ubicación dentro de -

la empresa son requerimientos de su trabajo, y el saber que sus superiores reconocen cual es su posición, constituye un importante incentivo.

La necesidad de progreso es una de las más importantes fuerzas de motivación entre los Recursos Humanos, la oportunidad de progreso puede estar presente material y potencialmente, pero cualquiera de estas maneras de oportunidad debe de ser aparente para el miembro de una empresa.

En una empresa existen individuos que tienen la ambición y la inquietud de interesarse por su propio progreso personal, a estos individuos se les debe de tomar en cuenta, para que en un momento determinado que la empresa pueda cumplir con los programas de promoción pueda considerarlos como posibles candidatos para cambios de puestos, por eso es que la empresa que tenga como objetivo el programa que incluya no solamente planes educacionales, sino también el desarrollo de ejecutivos tiene a su disposición uno de los más importantes incentivos para el desarrollo de ejecutivos jóvenes dentro de la empresa.

Ahora pues, la necesidad de apreciación y reconocimiento viene del interés evidente que sobre una persona muestra a otra, es decir que la mejor manera de lograr que una persona se interese en nosotros y en nuestros problemas es mostrar que estamos interesados por ella.

Lo anterior se dice por que un ejecutivo que ha establecido fundamentalmente sus metas y objetivos personales, su problema será el de poderlo lograr, bueno pues para lograrlo debe de existir el interés por parte de un superior de la empresa, este superior debe

de mostrar la idea, la opinión, el objetivo de su subordinado, -- acompañado esto de un asesoramiento, cuando así se requiera y esto será un factor definitivo para lograr que ese individuo se solidarice con la empresa.

Hoy en día existen muchas empresas que opinan que el supervisor es el responsable del desarrollo personal de sus subordinados y eso es verdad porque en muchos casos lo que comenzó siendo un esfuerzo informal individual y desorganizado, se ha convertido en una superación formal, sin tomar en cuenta un grado mayor de remuneración, ya que dicha remuneración no puede comprar el sentimiento de haber contribuido al logro de algo valioso.

O sea que es bien sabido que una simple palmada en la espalda por un trabajo bien hecho, habla más elocuentemente que las palabras, y es así como un miembro de una organización se puede dar cuenta del aprecio y reconocimiento que tiene la empresa para con él.

De lo anterior, viene a surgir la necesidad de tranquilidad ya -- que todo ser humano busca tranquilidad, la ausencia de preocupaciones y de tensiones innecesarias deben de desaparecer, porque -- si la tranquilidad que pueda existir en una empresa, significará siempre algo más que una frase o la de un deseo, es por esto que al ejecutivo joven lo deben de tomar en cuenta, ya que éste se encuentra con problemas, en su mayor parte estos problemas se presentan con la gente con la cual trabaja.

La solución a lo anterior sería entonces que cada puesto en la Organización debe de estar cubierto con el tipo adecuado de hombre, hombres que sepan ganarse el respeto de sus superiores y de sus inferiores, hombres que se acoplen y tengan el criterio de --

respetar y sobre todo que estos hombres sientan el agrado por estos empleados.

8).- Valuación de Puestos.- Esta técnica sirve para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

La necesidad de este sistema es que para organizar el personal de una empresa es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma.

Cada trabajador debe de estar colocado exactamente en el nivel de categoría que le corresponde respecto de los demás, quien ocupa una situación superior o inferior a la que es debida de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo dá lugar a complicaciones de esta, sino que implica una injusticia que necesariamente origina descontentos y serios problemas.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el momento de la remuneración que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden y dentro de este una distancia equitativa a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

Hoy en día existe en las empresas una extensión y movilidad del personal, con lo cual se ha perdido de vista todo elemento valioso para ejecutar el trabajo.

Siendo entonces que en lugar de que la remuneración refleje la importancia del puesto, ocurra lo contrario, que el puesto se jerarquice o se valúe en razón de la remuneración que por él se paga. Desafortunadamente, el monto de la recuperación del trabajo no siempre corresponde a la importancia de este por varias cuestio-

nes entre ellas están :

- a).- La situación de los favoritismos.
- b).- La presión sindical para proteger a ciertos trabajadores.
- c).- La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los puestos.
- d).- La fijación por cálculo de lo que debe pagarse en un puesto nuevo.
- e).- La escasez de un tipo determinado de trabajadores.
- f).- La fuga de lo que no se puede percibir en cuanto a las obligaciones de un puesto.

Estas causas y otras más elevan indebidamente algunas remuneraciones destruyendo así la estructura jerárquica que debe existir en las labores, desorganizando al personal con un grado mayor de daño de la eficiencia de sus servicios y creando injusticias de gran peligro en cuanto a la paz de las empresas.

9).- Análisis de Puestos.- El análisis de puestos es un hecho palpable que la empresa debe de considerar dentro de las funciones administrativas, este hecho es muy importante para el eficiente manejo del departamento de Recursos Humanos, ya que del análisis depende en gran parte su grado de éxito o de fracaso. Lamentablemente en muchas empresas no prevalece este tipo de funciones, por lo que no han establecido una precisa determinación de labores originando con ello incertidumbre acerca de las obligaciones que corresponden a cada miembro de la empresa. Es evidente que esto, cause constante evasión de responsabilida-

des e impida a los jefes valorar y controlar el trabajo realizado por sus subordinados.

El análisis de puestos responde a la necesidad de especificar con toda precisión el campo de acción de cada uno de sus ejecutivos y subordinados, de señalarles con toda claridad sus actividades, su autoridad y sus correspondientes responsabilidades.

Para los ejecutivos de jerarquías superiores, la implantación de esta técnica representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, ya que por razón de sus funciones necesariamente tienen sólo una lista de conjunto de los trabajos concretos en toda la empresa.

En igual forma para los jefes y supervisores en general, que se encuentran en estrecho contacto con los empleados o trabajadores, la técnica del análisis de puestos les suministra un instrumento por medio del cual distinguen con toda precisión y orden, los elementos que integran cada puesto, a fin de explicarlo y exigir más apropiadamente el cumplimiento de las obligaciones que supone a su vez, los funcionarios, empleados y trabajadores, podrán realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen en detalle las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerla bien.

Para obtener la información de los elementos que integran cada uno de los puestos, se utilizan los siguientes medios :

La observación directa, que consiste en recabar la información sobre las actividades del puesto observando directamente las operaciones que ejecuta el empleado o trabajador, tiene la venta-

ja de permitir obtener datos con mayor intensidad y viveza.

Los informes del trabajador, práctica que consiste en completar la observación directa con las explicaciones verbales del empleado o trabajador sobre sus labores, la forma de realizarlas, y que tiene especial importancia para la descripción de los puestos, ya que nadie como él conoce los detalles de su trabajo.

Los cuestionarios, los cuales presentan la ventaja de estandarizar los datos cuando la investigación así lo requiera, son aconsejables cuando se pretende obtener información analizar, verificar esta información con el supervisor inmediato del empleado o trabajador de que se trate.

10.- Higiene y Seguridad.- El objetivo principal de la higiene es que se conozcan las técnicas dedicadas a evaluar y controlar todos los factores del ambiente que provienen del trabajo para evitar enfermedades o deterioros en la salud.

Ahora bien el objetivo de la seguridad es reconocer la aplicación de su técnica para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo.

En realidad lo que se busca por medio de la higiene y la seguridad es mermar todo tipo de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo y para evitar estas actividades se han formulado ciertos reglamentos o técnicas que a continuación mencionaremos :

- a).- Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b).- Sistemas de ventilación.
- c).- Procedimientos de calefacción.
- d).- Métodos de iluminación.

- e).- Suministro de agua potable.
- f).- Aseo de los centros de trabajo.
- g).- Eliminación y transformación de basuras y materias de desecho.
- h).- Acondicionamientos higiénicos.
- i).- Jornada de trabajo, así como trabajo de mujeres y menores.
- j).- 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.
- k).- Servicios médicos.
- l).- Exámen 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.
- m).- Cooperar en el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la exposición a agentes nocivos.
- n).- Practicar exámenes periódicos a aquellos empleados que están expuestos en su trabajo a peligros materiales y a agentes nocivos.
- ñ).- Elaborar concursos basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada; por ejemplo, menor número de horas - hombre pérdidas por accidentes, menor número de accidentes en un período de terminado, etc. Tales concursos pueden comprender a varios departamentos, o a varias plantas.
- o).- Otorgar distinciones por haber cursado satisfactoriamente algunas materias de seguridad.
- p).- Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad corresponde a todos, según el puesto que se de-

sempañe en una Organización.

- q).- Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras, ya que convencen de que estos ocurren y de que las causas, por simples que parezcan, pueden ocasionar tragedias y desastres.
- r).- Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia que se da a los logros en seguridad.

De todo esto cabe insistir en que la principal motivación de la higiene y seguridad debe ser el noble fin de las mismas, y que la responsabilidad para lograrlo pertenece a todos los elementos de la Organización.

C A P I T U L O I V
M A N U A L D E P O L I T I C A S .

A).- DE LA EMPRESA.

B).- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

A).- DE LA EMPRESA.

Todas las políticas que se establecen en una empresa son la base para desempeñar las actividades y sobre todo para que dichas políticas se cumplan.

Las políticas son mandatos que están encaminados a alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, éstas políticas deben ser formuladas por escrito y difundidas para que las dudas que surjan en su interpretación puedan ser explicadas hasta lograr con esto una aplicación correcta. las políticas deben ser consistentes, deben establecer un suficiente número de ellas que cubran las áreas que se consideren importantes, también deben ser muy claras, rfgidas y concisas y sobre todo deben ser observadas en su totalidad.

Los objetivos del Manual de Políticas de la empresa serían :

a).- Dar a conocer las políticas establecidas por la empresa a Gerentes, Jefes y Supervisores, las cuales delinearán sus funciones y responsabilidades.

b).- Establecer las bases para exigir a los Gerentes, Jefes y Supervisores el cumplimiento de las políticas con el conocimiento suficiente de las mismas.

c).- Unificar criterios de aplicación en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

d).- Contar en forma legal y escrita las leyes internas que regirán las funciones tanto de la empresa como del personal con actividades de mando.

La administración de éstas políticas deben ser de la siguiente forma :

a).- La responsabilidad de observar, acatar y ejecutar las políticas de la empresa formará parte de las funciones de todo Gerente, Jefe, Supervisor y Director de la empresa de igual forma - serán responsables de que el personal a su cargo respete las políticas establecidas.

b).- Están obligados a aportar ideas para actualizar aquellas políticas que por el progreso y desarrollo de la empresa - sean necesaria su modificación parcial o totalmente, dicha aportación estará respaldada por sus experiencias y preparación que cada persona tenga en sus diferentes especialidades y departamentos o Gerencias.

c).- Las políticas de la empresa o de una Gerencia en particular que se modifiquen o se establezcan serán discutidas en Junta Gerencial y aprobadas por el Director Única y exclusivamente.

d).- La Junta de Gerencia la integran el Director, Gerente General y los demás Gerentes de área, cuando la ocasión lo amerite se podrán invitar a Jefes de departamento y especialmente a aquellos cuyos asuntos a tratar en la mencionada junta sean de interés directo a su área.

e).- El Director, aprobará todas las políticas que sean necesarias, cuidando por una parte que no se dupliquen y por otra parte que no se dejen dudas al respecto que propician toma de deci-

siones y realización de funciones equivocadas y negativas para --
los fines de la empresa.

f).- Todas las políticas deberán ser firmadas por la Direc--
ción como la aprobación de las mismas, así como el Gerente de - -
área que emitió.

Las políticas posibles de una empresa serían :

1).- Elaborar productos con la calidad y peso de acuerdo a -
las fórmulas y estándares establecidos.

2).- Cumplir con los mandatos específicos de las leyes y có-
digos sanitarios de la región.

3).- Introducir al mercado productos nuevos después de haber
realizado los estudios e investigaciones de mercadotecnia corres-
pondientes.

4).- Establecer un margen de utilidades por cada producto --
que se elabora, dicho margen deberá ser el adecuado y suficiente
para solventar los gastos y costos de la empresa, generar utilida
des medidas por el rendimiento sobre la inversión y capital conta
ble.

5).- Aprovechar la capacidad máxima de nuestra maquinaria y
equipo en todas las áreas de producción.

6).- Utilizar en la elaboración de los productos, materias -
primas de primera calidad.

7).- Salvaguardar la salud y seguridad de todo el personal - que elabora en ésta.

8).- Incrementar cuadros básicos de personal exigiendo la -- participación correspondiente en el incremento de utilidades.

9).- Adquirir o renovar los bienes de activo fijo únicamente cuando su adquisición garantice mayor productividad por una parte y por otra reducción de costos por mano de obra.

10).- Vender sus productos en envolturas y empaques impresos con nuestro logotipo.

11).- Proporcionar a su personal un ambiente de trabajo digno, humano, moral y cordial.

12).- Trabajar con sistemas presupuestales por áreas de responsabilidad.

13).- Proporcionar a nuestra clientela servicios de calidad y satisfacer sus necesidades con el alcance que marcan nuestros objetivos.

14).- Ofrecer siempre una imagen limpia y presentable a nuestros clientes en todos los centros de venta.

15).- Promover el desarrollo de aquellos proveedores y acreedores que nos proporcionen los mejores servicios y precios.

B).- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Las políticas del Departamento de Recursos Humanos, son los lineamientos que orientan a todas las actividades propias de éste departamento, a lograr sus objetivos, los cuales forman parte de los generales de la empresa.

Los objetivos del Manual de Políticas del Departamento de Recursos Humanos serían :

a).- Establecer en forma oficial y por escrito las reglas -- que conducirán las funciones y responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos a lograr los objetivos establecidos.

b).- Dar a conocer las políticas de este departamento a los Supervisores, Jefes y Gerentes.

c).- Exigir a los Supervisores, Jefes y Gerentes el cumplimiento de estas políticas ya que son conocidas por ellos.

d).- Unificar criterios de interpretación y aplicación de -- las políticas del departamento.

La administración del Manual de Políticas sería :

a).- El responsable directo de cuidar y exigir el cumplimiento de las políticas del departamento, será el Jefe de dicha especialidad.

También es responsable de la difusión que se les deba de dar con el propósito de que todos los Jefes, Supervisores y Gerentes las conozcan y entiendan para poderles exigir tal cumplimiento.

b).- Deberá por lo menos una vez al año coordinar un seminario de revisión de políticas del departamento de Recursos Humanos, y de acuerdo a las necesidades que se presenten podrá ampliar la frecuencia de estos mismos.

c).- El alcance de estos seminarios es general ya que cualquier supervisor, Jefe o Gerente tiene a su cargo personal y al mismo tiempo estos son subordinados de jerarquías mayores razones suficientes para obligarse a entender y cumplir con las políticas establecidas.

d).- Es el Jefe del Departamento de Recursos Humanos quien debe de dar a conocer sus políticas ya que en gran parte él las elabora, las modifica y las emite, logrando un entendimiento tan claro que le permite desarrollar el sentido exacto de responsabilidad que sobre de ellos se tiene y de esta manera transmitir la corresponsabilidad a los Supervisores, Jefes y Gerentes de la empresa.

e).- Del seminario de revisión de políticas, saldrán renovaciones o modificaciones de políticas, ambas deberán ser presentadas al Director durante la junta de Gerencia para que de esta forma sean aprobadas.

f).- El formato se utilizará para descubrir las políticas del departamento, será el mismo que utiliza la Dirección para emitir las de la empresa.

Las políticas del Departamento de Recursos Humanos serían :

a).- Otorgar iguales oportunidades de desarrollo a todo el

personal de la empresa.

2).- Cubrir las vacantes con el personal interno de la empresa que reúna los requisitos del puesto, y en caso contrario reclutar gente externa.

3).- Aplicar todo el proceso de reclutamiento y selección a todo el personal que contrate y en todos los niveles jerárquicos.

4).- Contratar a todo el personal con los sueldos establecidos en el tabulador correspondiente y autorizados por la Dirección para cada uno de los puestos de la empresa.

5).- Contratar, seleccionar y reclutar únicamente al personal requerido y autorizado por los medios y autoridades adecuadas.

6).- Controlar y cuidar los cuadros básicos de personal de cada departamento de tal manera que se mantengan en el número de personas autorizadas en cada uno de ellos por la Dirección.

7).- Contratar a personal de las diferentes áreas de la empresa utilizando únicamente los contratos especialmente diseñados para nuestra empresa, y de acuerdo al tipo y tiempo de servicios contratados.

8).- Realizar por lo menos una vez al año el inventario de Recursos Humanos y mantenerlo actualizado en el transcurso del mismo.

9).- Llevar registros en forma individual de cada uno de los empleados y obreros que contengan la información suficiente en --

cuanto al comportamiento, evolución, desarrollo y progreso, así mismo la información general de ellos.

10).- Elaborar programas de capacitación y adiestramiento -- que cubran las necesidades de la empresa en cuatro años, y renovarlos anualmente siempre y cuando haya necesidad de ello.

11).- Aprovechar y recapitalizar la experiencia técnica del personal de la empresa, incluyéndolos como expositores internos después de haberlos formado como tales y de acuerdo con los programas de capacitación y adiestramiento.

12).- Transferir a su personal de un departamento a otro, -- siempre y cuando se beneficie el trabajador pero no se perjudiquen los intereses de la empresa.

13).- No aceptar reingresos a la empresa del personal que ha sido dado de baja por cualquier motivo.

14).- Evitar completamente la contratación de personal de -- los empleados que laboran en la empresa.

15).- Orientar las inquietudes de nuestro personal que desea buscar nuevos empleos fuera de la empresa, ayudándolos a tomar -- una decisión que beneficie a ambas partes.

16).- Elaborar el tabulador de vacaciones de todo el personal de la empresa de acuerdo a la información que los Gerentes, - Jefes y Supervisores proporcionan a éste departamento, observando

cuanto al comportamiento, evolución, desarrollo y progreso, asimismo la información general de ellos.

10).- Elaborar programas de capacitación y adiestramiento -- que cubran las necesidades de la empresa en cuatro años, y renovarlos anualmente siempre y cuando haya necesidad de ello.

11).- Aprovechar y recapitalizar la experiencia técnica del personal de la empresa, incluyéndolos como expositores internos después de haberlos formado como tales y de acuerdo con los programas de capacitación y adiestramiento.

12).- Transferir a su personal de un departamento a otro, -- siempre y cuando se beneficie el trabajador pero no se perjudiquen los intereses de la empresa.

13).- No aceptar reingresos a la empresa del personal que ha sido dado de baja por cualquier motivo.

14).- Evitar completamente la contratación de personal de -- los empleados que laboran en la empresa.

15).- Orientar las inquietudes de nuestro personal que desea buscar nuevos empleos fuera de la empresa, ayudándolos a tomar -- una decisión que beneficie a ambas partes.

16).- Elaborar el tabulador de vacaciones de todo el personal de la empresa de acuerdo a la información que los Gerentes, - Jefes y Supervisores proporcionan a éste departamento, observando

el procedimiento correspondiente.

17).- Difundir el conocimiento y la aplicación del Reglamento Interior de Trabajo, principalmente a los niveles de Supervisión, Jefatura y Gerencia.

18).- Fortalecer la comunicación entre el Jefe y el subordinado mediante reuniones y juntas regulares.

19).- Cumplir con los compromisos sindicales a fin de cultivar relaciones sanas y cordiales con la empresa.

20).- Otorgar oportuna y justamente las prestaciones y beneficios estipulados en los reglamentos y procedimientos correspondientes.

21).- Dar cumplimiento en forma oportuna y justa a las obligaciones fiscales y laborales con el objeto de evitar trastornos en la economía de la empresa.

22).- Formular, ejecutar y supervisar así como dar a conocer las normas y programas de seguridad para eliminar riesgos y accidentes, y evitarlos hasta donde sea posible corresponsabilizándose con los Gerentes, Jefes y Supervisores de la seguridad del personal de la empresa.

23).- Establecer equidad y justicia en los sueldos y salarios del personal utilizando técnicas impersonales que ayuden a este propósito como son las descripciones, valuaciones de cada uno de los puestos y personas que integran la Organización.

24).- Apoyar el reconocimiento de méritos y desempeño del personal de la empresa mediante sistemas de evaluación o calificación que eviten tendencias de favoritismos de los Jefes hacia algunos empleados que perjudiquen la evolución de la empresa.

C A P I T U L O V
LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

- A).- LA RELACION HOMBRE-PUESTO.
- B).- LA RELACION JEFE-SUBORDINADO.
- C).- LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES.
- D).- LAS RELACIONES HOMBRE-GRUPO DE TRABAJO.
- E).- LAS RELACIONES JEFE-JEFE.

A).- LA RELACION HOMBRE - PUESTO.

Las relaciones humanas han sido, pueden ser y serán el estudio concerniente a los vínculos, al trato y a las conexiones que se establecen entre las personas y grupos de personas.

En otras palabras, las relaciones humanas estudian los fundamentos psicológicos y sociales en que se sustenta la convivencia humana, de acuerdo a estas relaciones de convivencia humana que surgen dentro de la empresa, es posible definir a las relaciones humanas como un conjunto de problemas sociológicos que deben analizarse y resolverse técnicamente de acuerdo con los fines que a la empresa corresponden, pero con cierto criterio de respeto a la dignidad de la persona humana, a las exigencias de la justicia y a los requerimientos del bien común.

Ahora bien, la relación Hombre-Puesto es porque indudablemente existe una influencia recíproca entre el hombre y el puesto -- que desempeña, esto es de acuerdo al significado del principio administrativo que establece lo siguiente que debe de existir una perfecta adecuación del hombre y su puesto, y que por consiguiente el individuo debe integrarse apropiadamente a la posición que desempeña para alcanzar la eficiencia aceptable que se espera de él, de tal manera que encontramos que cuando un Trabajador, un Empleado o un Ejecutivo demuestran sus habilidades, capacidades y aptitudes se encuentran desempeñando un puesto cuyos requerimientos se apegan ampliamente a los rasgos de su personalidad, el resultado es el de que tal individuo se encuentra integrado a su puesto y por lo tanto desempeña con la máxima eficiencia las acti

vidades y responsabilidades inseparablemente, lo que causa también en él un alto grado de satisfacción personal.

Cuando esta situación se presenta, existe armonía y verdadero ajuste en esta relación, lo que trae como consecuencia un alto rendimiento en las actividades del individuo.

Se puede considerar, entonces que la relación entre el hombre y su puesto es armónica, que está ajustada y por lo tanto se considera como una causa y una fuente de buenas relaciones humanas.

Claro está que no siempre pueden existir las buenas relaciones cuando los requerimientos que el puesto exige de la persona son mayores que los conocimientos, experiencias, habilidades y aptitudes que el individuo posee; es decir el puesto le queda grande.

Por otra parte existe desajuste y falta de armonía en la relación Hombre-Puesto cuando las características de la persona, tales como inteligencia, experiencias, habilidades y aptitudes son superiores a los requisitos que las actividades y responsabilidades que el puesto exige, en otra palabra, el puesto le queda chico a la persona.

En estas condiciones de desajuste el resultado de la actuación del individuo será de deficiencia, falta de colaboración, frustración, ausentismo y rotación; que hasta puede llegar que la persona se separe de la empresa para buscar en otra parte un puesto que se ajuste a las características de su personalidad.

En este caso la falta de armonía y desjuste de la relación Hombre-Puesto se convierte en una causa de malas relaciones humanas.

B).- LA RELACION JEFE - SUBORDINADO.

Este tipo de relación es cuando en una empresa existe en su totalidad o en una de sus divisiones, secciones o departamentos - una relación agradable entre el Jefe y el Subordinado, el resultado será una relación recta, existiendo una plena satisfacción tanto para el Jefe como para el Subordinado.

Para que exista esta relación, el Jefe como el Subordinado deben de tener una integridad mutua, es decir cuando el Jefe actúa y sabe ser auténtico Jefe, y sobre todo que ejersa adecuadamente su - autoridad, también que apoye y comprenda al subordinado, que equilibre y premie sus aciertos y que esté dispuesto a ayudar a sus subordinados a desarrollarse dentro de la empresa, el subordinado respetará a su Jefe, aceptará voluntariamente sus mandatos y de buen grado la autoridad del Jefe, por lo tanto el resultado será que el subordinado estará dispuesto a colaborar con eficiencia en todo lo que él pueda.

En este caso de adaptación y cordialidad la relación Jefe-Subordinado se convierte en un foco y en una causa de buenas relaciones humanas.

Pero frecuentemente se presentan casos de desconcierto en esta relación, esto sucede cuando el Jefe no sabe ser un buen Jefe o sea, cuando consciente o inconscientemente abusa de su autoridad.

Cuando el Jefe no apoya, ni respeta a sus subordinados, cuando hace caso omiso de sus méritos, cuando no está dispuesto a ayudarles a superarlos, cuando se establece una situación de descon-

certación; en esta relación, el subordinado no acepta voluntariamente la situación de subordinación, se niega a aceptar la autoridad de su Jefe, no siente ningún respeto y admiración para con el Jefe, no está dispuesto a colaborar; entonces la relación Hombre-Subordinado se convierte en muy malas relaciones humanas.

C).- LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES.

En este tipo de relaciones, como en las anteriores relaciones ya mencionadas, se necesita establecer vínculos muy estrechos de conocimientos y de amplia colaboración entre los grupos humanos, estos deben ser integrados debidamente como tales, que constituyan las diferentes divisiones o departamentos dentro de la empresa.

Cuando todo el personal de los distintos departamentos conocen -- con amplitud las actividades y responsabilidades a las que tienen que hacer frente a cada uno de ellos, cuando todos están dispuestos a colaborar ampliamente para el logro de los objetivos de la empresa, cuando existen lazos de verdadera amistad recíproca entre los departamentos y cuando los Jefes de los mismos, a través de un profundo conocimiento de sus problemas y necesidades, influen sobre sus subordinados para coordinarse mejor con el personal de otros departamentos, para alcanzar objetivos comúnes en beneficio de la propia empresa, indudablemente nos encontramos con que estas relaciones se encuentran debidamente armónizadas y ajustadas, convirtiéndose por lo tanto en buenas relaciones humanas.

Pero siempre se encuentra una situación de falta de unión y de desconcierto en estas relaciones interdepartamentales, cuando se establecen relaciones de incomprensión de falta de cooperación entre los jefes de dichos departamentos, así como del departamento que depende de ellos, se dificulta grandemente el sentido de mutua cooperación que deben prevalecer entre ellos, lo que provoca problemas de ineficiencia y falta de coordinación hasta llegar

a la obstaculización dolorosa por parte de un departamento contra otro.

En estas condiciones las Relaciones Interdepartamentales se encuentran lógicamente desajustadas y no unidas, con lo cual constituyen las malas relaciones humanas.

D).- LA RELACION HOMBRE-GRUPO DE TRABAJO.

Es un hecho que en una empresa, tanto los ejecutivos como -- los empleados y obreros tienen necesariamente que trabajar en -- equipo para lograr al máximo los objetivos establecidos por la -- misma.

Por lo cual es una realidad innegable que en forma espontánea surjan pequeños grupos entre los trabajadores y empleados que actúan de acuerdo con ciertos patrones de conducta, dentro de ciertas normas establecidas por los mismos y bajo la autoridad de un líder natural y espontáneo.

Cuando los individuos dentro de algún departamento o sección que están destinados a ejecutar determinados trabajos operativos se encuentran integrados debidamente dentro de estos pequeños grupos informales, se apoyan mutuamente, colaboran entre sí para el logro de las actividades con la máxima eficiencia, nos encontramos en el caso de que el hombre se integra al grupo de sus compañeros de trabajo, siendo aceptado el individuo por los demás que forman el equipo.

En estas condiciones, la relación Hombre-Grupo de Trabajo se encuentran en gran armonía, los individuos trabajan satisfechos y hay un amplio sentido de eficiencia y colaboración entre ellos; o sea que esta relación en tales condiciones se convierte en una -- fuente de buenas relaciones humanas.

Pero en muchas ocasiones nos encontramos con situaciones de desagrado, como las que se presentan cuando por alguna razón especial el individuo no se integra a su grupo de trabajo y es recha-

zado por los compañeros, provocando en el individuo sentimientos de rivalidad y agresividad para los componentes del grupo que lo han rechazado, el individuo en estas condiciones provoca graves problemas de baja eficiencia, rotación, ausentismo, quejas, boicoteo de los demás, por lo cual perjudican el buen ambiente de las relaciones en el trabajo.

Esta situación de falta de unión de desconcierto es indudablemente que las relaciones humana serán negativas'

E).- LAS RELACIONES JEFE - JEFE.

Las relaciones Jefe-Jefe están formadas por el cuerpo administrativo de la empresa, o sea que es el conjunto de Jefes o Ejecutivos que forman parte de la organización, y que están sujetos también a una relación entre sí.

Ahora bien dentro de la organización, los distintos Jefes de divisiones, departamentos o secciones, son conscientes de su responsabilidad para dirigir los destinos de la empresa, y como tales se identifican con los objetos de la misma, es por esto que cuando se conocen entre sí, se estiman, se comprenden, se apoyan mutuamente y son conscientes de la necesidad de formar un auténtico equipo de administradores, de esto surge la realización de una buena administración en la empresa y se alcanzan los objetivos establecidos por dicha organización.

Cuando ésta situación se presenta, hay armonía, existe un gran ajuste, y esta relación se convierte en una causa de buenas relaciones humanas.

Pero cuando por el contrario, todos los ejecutivos carecen de una conciencia de grupo, no constituyen un auténtico equipo de trabajo, no se encuentran debidamente coordinados entre sí y viven una auténtica atmósfera de problemas, las relaciones serán muy negativas.

Si en una empresa, en una división, en un departamento o en una sección todas y cada una de estas cinco relaciones se encuentran desunidas, la resultante general será la creación de una corriente de desintegración social dentro de la empresa.

Si, por el contrario, en toda la empresa, en una división en un departamento o sección se encuentran muy unidos, la resultante en tonces será una corriente positiva de integración social de la em presa.

C A P I T U L O VI

CASO PRACTICO DE UN REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE UNA EMPRESA ALIMENTARIA.

- A).- INTRODUCCION.
- B).- OBJETIVOS.
- C).- NORMAS DE APLICACION.
- D).- ENUNCIACION DEL REGLAMENTO INTERIOR
DE TRABAJO.
- E).- ADMINISTRACION DEL REGLAMENTO INTE-
RIOR DE TRABAJO.

A).- INTRODUCCION.

Un Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para Trabajadores y Patrones en el desarrollo de sus funciones de la empresa.

El Reglamento Interior de Trabajo sólo surtirá sus efectos para los Trabajadores y para el Patrón a partir de la fecha en que se elabore, pero sólo será obligatorio para los Trabajadores hasta que se les entregue el documento o bien se fije un lugar visible dentro de la empresa, éste Reglamento deberá imprimirse y repartirse entre los Trabajadores de la empresa.

B).- OBJETIVOS.

1).- Establecer las condiciones generales de trabajo tanto por parte de la empresa como de los trabajadores.

2).- Establecer las prohibiciones y sanciones por parte de la empresa y las cuales deberán ser observadas por los trabajadores.

3).- Lograr un ambiente de trabajo humano pero con disciplina y orden en beneficio de la empresa y de los trabajadores.

C).- NORMAS DE APLICACION.

En la formación del Reglamento Interior de Trabajo se observarán las normas siguientes según el artículo 424 de la Ley Federal de Trabajo :

1).- Se formulará por una comisión mixta de representantes - de los trabajadores y del patrón.

2).- Si las partes se ponen de acuerdo, cualquier de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

3).- No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta Ley a sus reglamentos, y a los contratos colecti--vos.

4).- Los trabajadores o el patrón en cualquier tiempo podrán solicitar de la junta que se subsanen las omisiones del reglamente o que se revisen sus disposiciones contrarias a esta Ley y demás normas de trabajo.

D).- ENUNCIACION DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

El Reglamento Interior de Trabajo, que de acuerdo con el contrato de trabajo colectivo e individual que tienen celebrado la Empresa X, S.A. y sus trabajadores, rige sus relaciones y será aplicable y obligatorio a todo el personal que preste sus servicios permanentes, temporal o eventual en el Distrito Federal o en el Estado de México.

Dicho reglamento comprende de las siguientes definiciones :

- Empresa o Compañía.- Empresa X, S.A.
- Sindicato.- Es la agrupación con la cual tienen celebrado contrato colectivo de trabajo la Empresa X, S.A.
- Representantes del Sindicato.- Está el Secretario General, el Delegado General, los Delegados Departamentales y los Subdelegados.
- Trabajador o Personal.- Es toda persona a sueldo o salario que presta sus servicios en cualquiera de las sucursales o departamentos de la empresa, ya sean en el Distrito Federal o en el Estado de México.
- Trabajadores Temporales.- Son aquellos trabajadores que prestan sus servicios para cubrir vacantes temporales -- originadas por cualquier causa o por circunstancias que se presentasen a la empresa, que requieran la contratación de personal para la ejecución de tales y los cuales no pueden desarrollarse con los trabajadores de planta.
Estos trabajadores prestan sus servicios ejecutando trabajos determinados, por lo que al cesar las causas que dieron lugar a su contrato o vencerse el plazo para el cual fueron contratados terminará el contrato de trabajo.
- Contrato Colectivo de Trabajo.- El que tiene celebrado el Sindicato con la Empresa.

Las disposiciones generales del Reglamento Interior de Trabajo serían :

1).- El presente reglamento será de observancia obligatoria para todo el personal de la empresa.

2).- Todo trabajador que preste sus servicios en la empresa, está obligado a sujetarse a las disposiciones contenidas en su -- contrato individual y en este reglamento si es sindicalizado deberá sujetarse además a las disposiciones del contrato colectivo de trabajo.

Las instrucciones, que dicte la empresa a través de sus representantes en lo relativo al trabajo, serán de observancia obligatoria para todo el personal.

3).- El personal está obligado a desarrollarse perfectamente dentro de sus funciones para las cuales fueron contratados. Cuando por necesidades de la producción, la empresa requiera que desempeñe labores de otra índole, el trabajador deberá realizarlas sin menoscabo de su sueldo o salario.

4).- La empresa se reserva el derecho de nombrar a sus representantes que estime convenientes, y el personal tendrá la obligación de acatar las órdenes de tales representantes en lo relativo al trabajo.

5).- La empresa por medio de las personas que designe y cuando lo juzgue conveniente, tendrá el derecho de registrar al personal a las horas de entrada y de salida de su trabajo.

6).- La empresa en cualquier momento tendrá el derecho de re

gistrar casilleros, caja de herramientas y escritorios de los trabajadores, cuando terminen de hacer la limpieza o arreglos de estas, tendrá el derecho de abrirlos para realizar los trabajos antes indicados, en la inteligencia de que en ambos casos lo harán en presencia del interesado o de un delegado departamental en su caso, y de las empresas que designe la empresa.

7).- Cualquier trabajador que llegue después de su horario normal de entrada, deberá firmar el "Control de Retardos".

8).- La empresa no asume responsabilidad alguna por los objetos personales de los trabajadores, pues es obligación de éstos cuidar de sus pertenencias.

9).- Los trabajadores deben bañarse antes y después de iniciar y terminar sus labores de trabajo, haciendo uso de los locales destinados especialmente para tal efecto y sin que este tiempo pueda considerarse como trabajado.

10).- Todas las órdenes que la empresa dé a través de sus representantes, deberán ser respetadas y cumplidas por el personal, dichas órdenes se darán verbalmente o por escrito y no se admitirá como pretexto para faltar el cumplimiento de una orden, el alegar no haber oído o leído la misma.

Ahora bien, los ingresos, reingresos y separaciones de todas aquellas personas que deseen ingresar al servicio de la empresa, deberán cumplir con las siguientes disposiciones :

11).- Reunir los requisitos de edad y otras fundamentales de acuerdo a la vacante.

- 12).- Presentar una solicitud de empleo y suministrar todos los datos y documentos que le sean solicitados por la empresa.
- 13).- Presentar las referencias solicitadas.
- 14).-Sujetarse a un exámen médico practicado por el facultativo que la empresa designe.
- 15).- Pasar las pruebas de eficiencia o aquellas que estimen necesarias la empresa.
- 16).- La empresa no aceptará reingresos de ningún trabajador, ya sea de planta o temporal, una vez que éste haya renunciado por cualquier motivo.
- 17).- Cada trabajador recibirá un gafete o credencial de identificación. Al personal que la empresa designe, se le asignará un casillero con candado para guardar su ropa de calle cuando ésta sea necesario. En caso de extravío de su gafete o credencial, de los candados o de las llaves, el trabajador será responsable y tendrá la obligación de cubrir a la compañía el valor correspondiente, para obtener otro gafete o credencial, candado o llave, avisando de inmediato a su Jefe correspondiente.
- 18).- Todo trabajador, al dejar de prestar sus servicios a la empresa, por cualquier causa, tendrá derecho a que se le liquiden las prestaciones que establezca su contrato individual, en caso de personal de confianza lo que establezca la tabla de prestaciones para personal de confianza y/o contrato colectivo de trabajo o la ley, y tendrá obligación de devolver a la empresa todo objeto propiedad de ésta.

La jornada de trabajo sería :

19).- La empresa por necesidades propias trabaja con horarios variables, por lo que no se podrán otorgar concesiones de horarios fijos a ningún trabajador, sobre todo en las áreas de producción y ventas.

20).- La horas habituales de entrada serán señaladas por los supervisores respectivos y en caso, de que por cualquier motivo - la empresa necesite cambiarlo, deberá avisar a los trabajadores - con toda oportunidad (24 horas de anticipación), siempre de acuerdo al tiempo que se necesite.

21).- La jornada diaria de trabajo efectivo será de 7.0 horas, de 7.15 horas y de 8.0 horas respectivamente para la diurna, mixta y nocturna, la empresa tendrá el derecho de señalar el horario en que prestarán sus servicios los trabajadores, en atención a la naturaleza de sus horarios variables, permitiéndoles la interrupción de su jornada por media hora, en la cual podrán tomar sus alimentos o descansar, siempre y cuando su jornada de trabajo sea continua y no puedan salir del lugar donde prestan sus servicios. La empresa será la que señale la hora para tal efecto pudiendo modificarlo si las necesidades del servicio lo requieran.

22).- Al igual que el horario, los días de descanso de los trabajadores tienen carácter variable, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

23).- Queda expresamente establecido que la empresa, tendrá el derecho de requerir a su personal para que labore tiempo extra

ordinario, con las limitaciones que establece la ley, el personal sólo podrá prestar sus servicios en horas extraordinarias previa autorización de su supervisor inmediato y cobrará los salarios correspondientes al tiempo extraordinario.

24).- Para que su trabajo se reconozca válido, todos los trabajadores deberán marcar personalmente su tarjeta de tiempo, y -- una vez marcada, dejarla en el tarjetero.

En caso de no encontrar su tarjeta por alguna anomalía, deberá -- avisar inmediatamente al supervisor.

25).- Los trabajadores deberán entrar con estricta puntualidad a su trabajo, debido a que el proceso de fabricación y el sistema de ventas, no admite demoras, además deberán marcar su tarjeta con uniforme puesto (los que deban usarlo), y con la presentación exigida tanto al entrar como al salir de su trabajo, asimismo deberán checar su media hora de descanso o comida. El trabajador que marque su tarjeta antes de la hora de entrada fijada en el horario, sin la autorización de la compañía, no se le contará dicho tiempo como trabajo.

26).- Toda persona que haya terminado su jornada de trabajo, deberá abandonar los locales de la empresa a la mayor brevedad. - Por ningún motivo permanecerá platicando o simplemente sentado o parado en cualquier área de la empresa. También no podrán estar en áreas de la empresa en su día de descanso, a menos que se le solicite expresamente a su jefe para arreglar algún asunto o cualquier otro motivo.

Si es indispensable tratar algo o expresar a alguien algún asunto,

deberá de solicitarlo con su jefe inmediato.

Los días y lugares de pago de salarios serían :

27).- Los sueldos o salarios serán cubiertos por la empresa en moneda del curso legal, semanalmente y de acuerdo con lo especificado en los contratos individuales de trabajo y/o tabulares - de contratos colectivos.

28).- El pago de salarios se hará en las oficinas del lugar de trabajo o en las circunvecinas los días estipulados por la empresa, ya sea dentro de las labores o una vez terminadas éstas. - Cuando por causas de fuerza mayor la empresa se retrase más de 24 horas, el pago de salarios de los trabajadores con respecto a su horario, se le pagará todo el tiempo que permanezcan esperando como extra.

29).- El pago de vacaciones únicamente se efectuará por nómina, recibéndolo el día de pago estipulado en el sobre correspondiente.

30).- El personal deberá cobrar personalmente sus sueldos o salarios dentro de los horarios establecidos al efecto, en el caso de no poder hacerlo por causas justificadas sólo se podrá hacer - el pago a la persona destinada siempre y cuando esta persona obtenga del interesado carta poder debidamente elaborada suscrita - ante dos testigos, la cual será recogida por la empresa.

31).- Cuando un trabajador deje de prestar sus servicios en la empresa, sus salarios y prestaciones le serán cubiertas, de -- ser posibles el día en que termine sus servicios o en su defecto, a la mayor brevedad posible previa comprobación de haber hecho la

devolución de artículos o valores propiedad de la empresa.

32).- Del importe de los salarios, la empresa podrá hacer deducciones correspondientes a pérdidas de su propiedad tales como gafetes o credenciales de identificación herramientas, utensilios, ropa de trabajo y por los demás casos especificado en la ley.

33).- En vista de que el personal ha formado un "fondo y caja de ahorros", ésta ha sido reconocida por trabajadores y por la empresa con carácter voluntario, esta última tendrá la obligación de aceptar, en los casos de pago de indemnización y/o pago de sueldos y salarios, descontarles las sumas que están adeudando o ahorrando en el fondo de ahorro y en la caja de ahorros del personal de la empresa.

La higiene y Seguridad Industrial sería :

34).- La limpieza y aseo del lugar de trabajo es una obligación implícita a todas las funciones de todo trabajador de la empresa, por lo que deberá mantener limpio su lugar de trabajo así como las herramientas y utensilios que utilicen para tal efecto. De la misma manera es obligación de todo trabajador dejar limpia su área de trabajo y utensilios al terminar sus labores sin menos cabo de sus demás funciones.

35).- El aseo de los diferentes departamentos y oficinas en los cuales haya trabajadores dedicados para tal efecto se hará de acuerdo con los horarios señalados y la costumbre establecida.

36).- La limpieza y aseo profundo del equipo y maquinaria de

los centros de trabajo, se ejecutarán por el personal designado para tal efecto y durante los días que el propio jefe determine.

37).- Todo el personal está obligado a prestar su ayuda para mantener la limpieza general del recinto de trabajo, y servicios del personal, no debiendo manchar o deteriorar las paredes, columnas y propiedades de la empresa, como serían también los casilleros, herramientas, utensilios, uniformes. Los papeles no deben ser tirados en el piso.

38).- Todo el personal está obligado a mantener el aseo de los baños, vestidores, etc., los inodoros también deben mantenerse aseados dejándolos siempre en estado de limpieza.

39).- Queda estrictamente prohibido que todo el personal tome alimentos y bebidas fuera de los comedores destinados para tal efecto.

40).- Se prohíbe estrictamente escupir en el suelo.

41).- Todos los trapos, estopas, jergas, etc., sin excepción, al término de las labores del día, deben guardarse en los lugares destinados a ese fin.

42).- Es obligación de todo el personal tomar parte en las prácticas y simulacros que la empresa organice con el objeto de adiestrarse para combatir incendios o emergencia semejantes.

43).- Sólo los trabajadores autorizados para ello, podrán acercarse, operar o trabajar con equipo e instalaciones eléctricas, con o sin corriente, debiendo en todos los casos adoptar las

precauciones necesarias y usar herramientas o útiles de protección adecuados.

44).- Con objeto de evitar riesgos, queda estrictamente prohibido al personal el intervenir en arreglos de motores, flechas, transmisiones, limpieza de máquinas o equipo de cualquier clase - y/o hacer ellos mismos composturas y reparaciones que deben ejecutar las personas especialmente designadas y capacitadas para esos trabajos.

45).- Ningún trabajador deberá operar máquinas cuyo manejo - no esté confiado a su cuidado, salvo instrucciones expresas de su superior. En este caso si el trabajador desconociera su manejo es tará obligado a manifestarlo así a su supervisor, si éste hiciera caso omiso de lo anterior, quedará bajo su responsabilidad si algún accidente ocurriera.

46).- Todo el personal está obligado a tomar clase de precauciones para evitar se produzcan fuego o chispas por cualquier medio.

47).- El personal que preste sus servicios que se juzguen - peligrosos, tendrán la obligación de ejecutarlos con toda precaución y seguir cualquier instrucción que al respecto le den.

48).- Salvo instrucciones especiales de los supervisores nin gún trabajador debe mover protectores, señales de peligro u otro equipo destinado para proteger a los trabajadores mientras labo- ran.

49).- Los trabajadores deben mantener limpia la herramienta

que usen y cualquier irregularidad en el equipo deberá ser comunicada al supervisor inmediato.

50).- Está prohibido distraer sin necesidad la atención de los trabajadores ocupados en labores delicadas o peligrosas, así como permitir la entrada a departamentos donde se desarrollan labores peligrosas, de personas ajenas al departamento a menos que los supervisores responsables los hayan autorizado.

51).- Cuando el personal sufra cualquier accidente, por leve que sea éste, el lesionado o las personas que los presenciaron deben dar aviso inmediato a la supervisión o a cualquier representante de la empresa.

52).- Cualquier persona que sufra algún accidente durante la jornada de trabajo, deberá presentarse inmediatamente con el jefe de turno, si por su estado no puede hacerlo sus compañeros deberán dar aviso a la autoridad de la empresa, que se encuentre en ese momento, a fin de que se determinen las medidas necesarias para tal caso.

53).- El personal está obligado a someterse a los exámenes médicos que prescriben las leyes, con objeto de hacer una investigación de su estado de salud.

54).- En caso de que algún trabajador contraiga alguna enfermedad contagiosa, deberá dar aviso inmediatamente al jefe correspondiente, para tomar las medidas necesarias así como también cuando esté en contacto con personas afectadas por tales padecimientos, tendrá la obligación de dar aviso inmediato a su supervi

sor para los efectos necesarios.

55).- Cuando existan sospechas de que algún trabajador esté bajo los efectos del alcohol, de drogas enervantes o de cualquier otra substancia que alteren sus facultades psíquicas o físicas, - está obligado a sujetarse de inmediato a un exámen médico, y en caso de rehusarse, se tendrá por cierto el hecho y además se considerará como desobediencia a una orden legítima de la empresa.

56).- El personal no podrá faltara su trabajo, sino por causa de enfermedad o mediante permiso escrito que le conceda su supervisor primeramente, y en caso de sindicalizados además de su jefe inmediato el sindicato.

57).- Para que una falta se considere justificada, deberá el trabajador, además de haber dado los avisos pertinentes, presentar el comprobante del seguro social (incapacidades).

58).- El trabajador que falte a su trabajo por encontrarse impedido por causas justificadas o por enfermedades de cualquier naturaleza, estará obligado a dar aviso lo más pronto posible antes de su hora de entrada, siendo el plazo máximo el del límite de su turno o a las ocho de la mañana si trabaja en turno nocturno e indicando el motivo de su impedimento. En caso de dicho motivo sea por enfermedad primeramente se dirigirá al seguro social, después ese mismo día deberá avisar a su jefe la fecha de su retorno al trabajo según comprobante de dicha Institución, tomando nota de la persona que recibió el aviso. Si la incapacidad es por más de tres días deberá enviarla a su jefe a través de alguna per

sona, al día siguiente de tenerla en su poder a falta de éstos -- avisos, su ausencia se considerará injustificada y se hará acreedor a la sanción correspondiente.

Queda a juicio del jefe, el caso de que un trabajador dé aviso -- oportunamente de su ausencia por motivos muy diferentes a enfermedad, y los cuales deberán de estar caracterizados por causas de fuerza mayor, para evaluar la situación y tomar la decisión o no de sancionar.

59).- El trabajador deberá enviar a su jefe o en su defecto al departamento de personal las incapacidades extendidas por el seguro social a la brevedad posible y observando los límites establecidos con anterioridad, para no verse afectados en su pago de sueldos y salarios.

60).- La empresa otorgará una prima de asistencia anual al personal de planta, que durante un año neutral no hayan registrado ninguna falta, debiéndose apegar a las condiciones y montos establecidos en el contrato colectivo de trabajo o en su defecto en los tabulares de prestaciones para personal de confianza.

Los permisos serán :

61).- Todo permiso otorgado al personal de esta empresa será sin goce de sueldo.

62).- En el supuesto caso de otorgamiento de permisos cualquiera que sea su naturaleza, las causas de éstos deberán estar fundamentadas en motivos de fuerza mayor y que en ningún momento afecten la operación del lugar de trabajo, quedando a juicio del

jefe correspondiente y fundamentado en las condiciones anteriores dicho otorgamiento.

63).- Los permisos para faltar al trabajo hasta por una semana, deberán ser solicitados por escrito con tres días de anticipación a su jefe inmediato, debiendo éste hacer un juicio sobre el particular y observando las condiciones para otorgarlo.

64).- Cuando habiéndose negado tal permiso, por razones bien fundamentadas por parte del jefe correspondiente en apoyo a no afectar la operación del lugar de trabajo, el trabajador por su propia cuenta y riesgo falte, esta se considerará como injustificada haciéndose acreedor a la sanción correspondiente.

65).- Cuando por permutas de tiempo y por casos imprevistos, un trabajador pida un permiso telefónicamente o en forma personal simplemente con horas de anticipación, no se le concederá, a excepción que la causa del mismo lo justifique de acuerdo al criterio del jefe correspondiente y apoyados en las condiciones anteriores.

66).- La organización concederá a sus trabajadores permisos hasta por noventa días anualmente sin goce de sueldo únicamente por causas de fuerza mayor y siempre y cuando no se interrumpan o se afecten las operaciones de la empresa, no pudiendo los trabajadores con licencias, dedicarse durante ella a actividades similares a las de la empresa.

67).- Cuando se trate de personal sindicalizado, para efectos de solicitar permiso por más de una semana y hasta noventa --

días anualmente, se deberá dirigir primeramente a su supervisor, si a juicio de éste último es posible el otorgamiento de dicha licencia con las observaciones correspondientes, lo informará a través de un memorándum al sindicato.

El trabajador con este documento se presentará en el sindicato para solicitar oficio correspondiente.

68).- El sindicato queda obligado invariablemente de cerciorarse si la empresa puede conceder permiso al trabajador a fin de no perjudicar las labores de la misma y posteriormente a otorgarle la licencia por escrito a través de un oficio.

Los procedimientos para reportarse enfermo serían :

69).- Cuando algún trabajador sufra enfermedad o accidente que afecten a su salud, tiene la obligación de reportarse desde el primer día al Instituto Mexicano del Seguro Social, a su clínica correspondiente, solicitando visita domiciliaria. Siempre que el médico del Seguro Social, le expida incapacidad, deberá notificarlo y enviarla a la empresa, a su jefe correspondiente o en su defecto al departamento de personal lo antes posible para :

- a).- Distribuir mejor las labores de su departamento en su ausencia.
- b).- Efectuar oportuna y correctamente el pago, evitando de esta forma que se le haga anotaciones en su expediente de faltas injustificadas.

Los retardos serían :

70).- Se considera puntualidad en el trabajo, cuando un tra

bajador llega antes o en punto de su horario de entrada, es decir cuando no se hace de la tolerancia permitida por la empresa para entrar a laborar.

71).- La empresa otorga una tolerancia de 15 minutos contados a partir de su horario de entrada asignado.

72).- Cuando un trabajador hace uso de la tolerancia mencionada, se considera retardo.

73).- La tolerancia convenida, sólo podrá ser utilizada en caso de fuerza mayor desechando la posibilidad de que diariamente un trabajador a manera de justificación exponga este tipo de razones.

74).- Cuando un trabajador utilice con frecuencia esta facilidad y caiga en el abuso de la misma, se le sancionará con suspensión de uno o dos días de labores sin goce de sueldo.

75).- Cuando un trabajador llegue después de la tolerancia marcada, quedará a juicio del jefe correspondiente el permitirle entrar ese día a trabajar y posponer el castigo o castigarlo ese mismo día, considerándose estos como faltas injustificadas.

76).- Por todo lo expuesto con anterioridad, todo el personal queda obligado a respetar su horario de trabajo puntualmente.

77).- La empresa otorga semanalmente al personal de planta una prima de puntualidad que en caso de personal sindicalizado se observará lo dispuesto en el contrato colectivo.

78).- La prima de puntualidad será otorgada únicamente a - - aquellas personas que durante la semana no hicieron uso de la tolerancia permitida.

En términos generales son obligaciones y prohibiciones del personal de ésta empresa las siguientes :

79).- Tratar a los representantes de la empresa y miembros - de la supervisión de la misma forma que a todos, es decir, tener educación y ser corteses con todos ellos.

80).- Tratar a sus compañeros de trabajo, a sus subordinados y al público en general, con la debida cortesía y educación.

81).- Ejecutar su trabajo con la debida intensidad, cuidado y esmero.

82).- Observar buena conducta y buenas costumbres dentro de su área de trabajo y en aquellas en dónde se encuentre la propia organización.

83).- Dar aviso inmediatamente a su supervisor y/o cualquier representante de la empresa en caso de accidente personal o de al guño de sus compañeros.

84).- Hacer del conocimiento del grupo de supervisión todas las observaciones que tenga por objeto al mejorar el trabajo, el evitar accidentes de trabajo al resto del personal o peligro a -- los intereses de la empresa.

85).- Proporcionar al grupo de supervisión la información -- que sobre su trabajo y desarrollo del mismo le sea solicitado.

86).- Presentarse diariamente a su trabajo con el uniforme - limpio, debiéndoselo cambiar los días martes y jueves de cada semana, para que se le pueda aceptar en su trabajo.

87).- Llevar consigo siempre y en forma correcta y visible - el gafete o credencial que proporciona la empresa para poder entrar o salir de su trabajo y durante el mismo.

88).- Deberán mostrar al vigilante o representante de la empresa, para su inspección todos los bultos, bolsas o paquetes que saquen cuando se les requiera.

89).- Cuando el personal necesite herramienta, equipo o materiales cualquiera que estos sean para el desarrollo de sus labores, deberán recurrir al Jefe correspondiente o al supervisor, para que éstos proporcionen la orden respectiva.

90).- El personal temporal y/o de planta a la terminación de sus relaciones laborales con la empresa, tienen la obligación de entregar todas las herramientas, equipos y materiales propiedad de la compañía, estos equipos los deberán de entregar a su jefe correspondiente y éste a su vez informará al departamento de personal por escrito que dicha devolución de objetos fué realizada, para que en su defecto procedan a cobrar el importe correspondiente de los objetos no devueltos.

91).- El personal temporal y/o de planta queda obligado a devolver los uniformes completos y sobre todo limpios y planchados al departamento de personal al término de su relación laboral. En el caso de los temporales se les regresará el importe del depósi-

to correspondiente a este concepto tanto a trabajadores de planta como a trabajadores temporales que no entreguen los uniformes completos se les hará el descuento que corresponda.

92).- Las herramientas perdidas para ejecutar trabajos provisionales deberán ser devueltos inmediatamente después de concluidos tales trabajos.

93).- Las herramientas no deberán ser extraídas del departamento de personal al que pertenezcan, igualmente queda estrictamente prohibido sacar herramientas de las plantas, en ambos casos sin la autorización por escrito del jefe inmediato.

94).- Para obtener el canje de las herramientas gastadas o rotas a causa del uso en el trabajo, el trabajador queda obligado a mostrarlas enteras o en pedazos al jefe correspondiente, con el fin de identificarlas y cambiarlas por otras.

95).- El importe de las herramientas dañadas o extraviadas por culpa del trabajador, siempre que sea sin dolo será descontada de su salario según la Ley Federal de Trabajo, tomando en cuenta para hacer el descuento al costo, que para la empresa tiene y la depreciación de la misma.

96).- La empresa a través de su equipo de representantes o supervisores efectuará revisiones, o inspecciones periódicas, cuando así lo juzgue conveniente, y en caso de encontrarse cualquier anomalía se investigará el caso aplicando la sanción que corresponda.

97).- Los materiales y piezas que deben ser usados en las labores, deberán ser inspeccionadas por el trabajador antes de usar las y si resultasen algunos materiales o piezas defectuosas tendrán la obligación de hacerlo notar al supervisor o jefe inmediato, no haciendo uso de los mismos.

98).- El trabajador será responsable por los daños ocasionados a materiales, piezas o unidades si tales daños se deben a negligencias comprobadas, aunque sin dolo, por lo que se le cobrarán dichos daños.

99).- Discutir sobre religión y política, así como toda clase de propaganda dentro de las áreas de trabajo y de la empresa en general.

100).- Toda forma de juego de manos y molestias a sus compañeros, ya sea de palabra o de hecho.

101).- Ejecutar trabajos que no sean los ordenados por sus superiores o bien previstos en sus obligaciones.

102).- Todo desperdicio de materias primas destinadas a la elaboración, aún sin la mala fe pero por negligencia tal y que le se rá cobradas.

103).- Tratar durante las horas de trabajo, toda clase de asuntos que no sean relacionados con el trabajo.

104).- Manchar intencionalmente, dibujar o escribir en los muros, paredes, equipos e instalaciones de la empresa.

105).- Permanecer en áreas de la empresa una vez terminadas - sus labores, salvo autorización expresa del jefe del área en donde ocurra el incidente.

106).- Fumar en áreas de vestidores, baños y comedor.

107).- Emplear los teléfonos de la empresa para asuntos particulares, dentro de las horas de trabajo y fuera de las mismas, - salvo autorización expresa del jefe, exceptuando al delegado sindical.

108).- Entrar o permanecer en horas de trabajo o en otros departamentos de aquellos en donde no preste sus servicios sin tener previo permiso del jefe de esa área.

109).- Platicar o hacerse acompañar de amigos, visitas o familiares sin previa autorización del jefe tanto en horas de trabajo como fuera de ellas.

110).- Echar a andar, mover, manejar o intervenir en maquinaria, equipo o mecanismo que no le estén autorizados a operar.

111).- Introducir a su lugar de trabajo libros, periódicos o revistas y leerlos durante la jornada de trabajo.

112).- Echar volados, jugar baraja y en general toda clase de juegos de azar.

113).- Entrar a la fábrica los días que no tengan obligación de trabajar, a excepción de una orden por escrito por el jefe inmediato.

114).- Tomar alimentos fuera de los comedores, así como fuera

de su tiempo destinado para el descanso o comida, señalada para este fin, así como el uso de los refrigeradores de la empresa para guardar bebidas y alimentos personales.

115).- Bromear durante las horas de trabajo que repercutan en la disciplina del lugar en donde presta sus servicios en cualquier otra área de la empresa.

116).- Dedicarse a cualquier actividad particular dentro de las horas de trabajo.

117).- Falsear la información sobre su trabajo, datos personales o de cualquier naturaleza en favor o en contra de otros trabajadores.

118).- Abandonar su área de trabajo, en caso de hacerlo por emergencia, deberán obtener la autorización correspondiente del jefe inmediato, aún siendo su tiempo para tomar sus alimentos.

119).- Platicar dentro de la empresa y en horas de trabajo con personas que hayan pertenecido a esta empresa distribuyendo la atención al mismo tiempo de los demás trabajadores.

La violación a cualquiera de las anteriores prohibiciones serán motivo de sanción con suspensión de un día a una semana de acuerdo con la magnitud de la falta y su frecuencia.

También queda terminantemente prohibido :

120).- Introducir a la fábrica bebidas embriagantes, drogas, armas de fuego o cualquier otro objeto que sea nocivo.

121).- Entrar a la empresa en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas enervantes.

122).- Bañarse en horas de trabajo.

123).- Toda clase de riñas o pleitos por pequeños que sean -- así como insultos al personal de confianza y representantes de la empresa.

124).- El sabotaje de cualquier naturaleza.

125).- Disponer para uso o consumo personal de los productos de materias primas, herramientas, utensilios y uniformes, así como en general todo equipo de trabajo propiedad de la empresa.

126).- Dormirse durante su jornada de trabajo.

127).- Solicitar o recibir obsequios de terceras personas sin previa autorización por parte del jefe correspondiente.

128).- Abusar, dar mal uso o desperdiciar con mala fé los materiales, herramientas, utensilios, uniformes y en general todo - equipo de trabajo.

La violación a cualquiera de las anteriores prohibiciones se considerarán motivo suficiente y justificado para la separación definitiva del infractor, apoyados en los reglamentos referidos sin - ninguna responsabilidad para la empresa.

La empresa tendrá derecho a aplicar en caso de violación al presente reglamento interior de trabajo, al contrato colectivo de -- trabajo, a la ley federal de trabajo o bien por faltas similares que no están contenidas en los anteriores ordenamientos, las siguientes sanciones :

129).- Amonestaciones.

130).- Suspensión en el trabajo de uno hasta una semana, se--

gún la gravedad de la falta o la reincidencia de ella.

131).- Separación definitiva del trabajo.

132).- Para imponer las sanciones anteriores, la empresa escuchará al trabajador y al delegado sindical en el caso de personal sindicalizado, así como al jefe del infractor, y tomará en cuenta la gravedad de la falta, o bien la reincidencia de la misma o en diferentes faltas y los antecedentes del trabajador.

133).- Las sanciones podrán imponerse inmediatamente o posponerse a los días subsecuentes y con límites hasta de treinta días para aplicarlas, quedando a juicio del jefe correspondiente la oportunidad para llevar a cabo dicha sanción.

134).- Las sanciones por faltas y retardos injustificados serán las siguientes :

- 1a. falta en el transcurso de un año --- Amonestación.
- 2a. falta en el transcurso de un año --- Un día de castigo.
- 3a. falta en el transcurso de un año --- 2 días de castigo.
- 4a. falta en el transcurso de un año --- 3 días de castigo.
- 5a. falta en el transcurso de un año --- 4 días de castigo.
- 6a. falta en el transcurso de un año --- 5 días de castigo.
- 7a. falta en el transcurso de un año --- 6 días de castigo.
- 8a. falta en adelante, el castigo será de 7 días de castigo.

135).- Cualquier trabajador que falte injustificadamente a su trabajo los días domingos se hará acreedor a sanciones dobles de la siguiente forma :

- 1a. falta en día domingo en el transcurso de un año --- 2 días de

castigo.

2a. falta en día domingo en el transcurso de un año --- 4 días de castigo.

3a. falta en día domingo en el transcurso de un año --- 6 días de castigo.

4a. falta en día domingo en el transcurso de un año --- 8 días de castigo.

5a. falta en día domingo en el transcurso de un año --- 10 días de castigo.

6a. falta en día domingo en el transcurso de un año --- 12 días de castigo.

De la 7a. falta en adelante en día domingo en el transcurso de un año, el castigo será de 14 días.

136).- Como está estipulado que los trabajadores deberán marcar personalmente su tarjeta de tiempo, el que marque la de otro, será primeramente suspendido un día y en caso de reincidencia son suspensiones definitivas de la empresa, sin responsabilidad alguna para la misma.

137).- Cuando un trabajador no acepte el procedimiento para reportarse enfermo, a falta de estos avisos se considerará la ausencia injustificada, la sanción a aplicar será, si es la primera vez únicamente amonestación y de acuerdo a la gravedad y frecuencia del mismo se sancionará con uno a una semana de castigo.

E).- ADMINISTRACION DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

La Administración del Reglamento Interior de Trabajo será la responsabilidad directa del Jefe del Departamento de Recursos Humanos apoyar, orientar y capacitar a todo el personal de los niveles de mando en cuanto a la observancia y aplicación del reglamento.

2).- Es responsabilidad del Jefe, de proporcionar conseguir y facilitar los medios mediante los cuales se dará la difusión suficiente y adecuada del Reglamento Interior de Trabajo.

3).- Es responsabilidad del Jefe integrar, vigilar y supervisar las funciones de la comisión del Reglamento.

4).- Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Recursos Humanos trabajar en las modificaciones que requiera el Reglamento en común acuerdo con el objeto de mantenerlo siempre actualizado.

5).- Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Recursos Humanos realizar todos los trámites necesarios para entregarlo ante la Junta de Conciliación y Arbitraje con la oportunidad necesaria.

CONCLUSIONES

El motivo principal por el cual me interesé en investigar el tema de la Administración de Recursos Humanos y su aplicación - práctica fue por lo siguiente :

1).- Porque la Administración de Recursos Humanos nos es un ingrediente esencial y necesario para el buen funcionamiento de cualquier organización.

2).- Que sin la cooperación y sin la eficiencia de los Recursos Humanos ninguna empresa podría permanecer, ni lograr los objetivos establecidos por dicha organización.

3).-Que todas las empresas deben de tener un requisito fundamental para representar las principales relaciones y las principales funciones, este requisito viene a ser el Organigrama, por medio de éste se puede mostrar la estructura organizacional de una empresa, en vía de desarrollo.

4).- Que tanto la empresa como el Departamento de Recursos Humanos deben de tener bien cimentados sus objetivos internos como sus objetivos externos, esto es para que dichos objetivos se logren y satisfagan todas las necesidades que requieran de los esfuerzos que están originados en su mayor parte de los Recursos Humanos.

5).- Que es necesario apoyarse en el Departamento de Recursos Humanos, ya que éste se encarga de asesorar a los miembros de una organización y sobre todo se encarga de la administración del personal y de los servicios de asesoramiento en cuanto a las acti

vidades principales de dicho Departamento.

6).- Que la empresa, como el Departamento de Recursos Humanos establezcan su manual de políticas porque son órdenes que deben de estar encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos, este manual de políticas debe de estar bien definido en sus objetivos y en su administración para un buen funcionamiento en dicha organización.

7).- Que la empresa se debe de preocupar siempre por las relaciones que existen entre el Hombre y el Puesto, entre el Jefe y el Subordinado, entre las relaciones Interdepartamentales, por las relaciones Jefe a Jefe y de las relaciones Hombre y el Grupo de Trabajo, esto es importante porque en muchas ocasiones la empresa ve que hay situaciones de desagrado, porque las relaciones no son muy armónicas por las diversas razones especiales que el individuo crea, claro está que si por el contrario la empresa se preocupa por mejorar estas relaciones, entonces estas relaciones serán más armónicas y por tal razón existirá un grado de colaboración más alto por parte de los miembros de la organización.

El resultado de estas condiciones se convertirán en una fuente de buenas relaciones humanas.

8).- Que toda empresa tratándose del giro que sea, tienen la obligación de dar a conocer a todos sus miembros el Reglamento Interior de Trabajo, esto es con el objeto de establecer las condiciones obligatorias de trabajo tanto para el trabajador como para el patrón, asimismo que sus normas sean bien aplicadas, que sus

enunciados sean claros, concisos y por escrito y que su administración esté a cargo de personas idóneas y capacitadas para cubrir todas las responsabilidades que se presentasen.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando.

Administración de Recursos Humanos --- Editorial Trillas ---
México, D.F., 1977.

Cerna, Manuel M.

Apuntes sobre Relaciones Humanas --- Imprenta Madero, S.A. -
-- México, D.F., 1972.

Cribbin, James J.

Dirección Administrativa Eficaz --- Editorial Continental, -
S.A. --- México, D.F., 1973.

Dubin, Robert.

Las Relaciones Humanas en la Administración --- Editorial --
Continental, S.A. --- México, D.F., 1974.

Orozco, Jorge Enrique.

Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal -
-- Fondo Editorial Coparmex --- México, D.F.

Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Empresas Teoría y Práctica --- Editorial
Limusa --- México, D.F., 1979.

Tena Morelos, Adolfo.

Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento ----
Fondo Editorial Coparmex --- México, D.F., 1980.

Trueba Urbina, Alberto.

Trueba Barrera, Jorge.

Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada --- Editorial Po---
rrúa, S.A. --- México, D.F., 1977.