

10622
50



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"DINAMICA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS. PROGRAMA INTEGRAL DE
REINDUCCION AL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE LOGISTICA".

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ISMAEL OSSIO RIVERA

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario Dinámica funcional de la administración de recursos humanos.

"Programa integral de reincidencia al personal de una empresa de logística."

que presenta el pasante: Ismael Ossio Rivera
con número de cuenta: 8904249-4 para obtener el título de
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Noviembre de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>1</u>	<u>L.P. Miguel Rojas Vázquez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>3</u>	<u>M.A. José Luis Morales Pruneda</u>	<u>[Firma]</u>
<u>4</u>	<u>L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A mi Papá, Ismael

Porque gracias a su dureza, su disciplina, su apoyo, su confianza y su amistad, me ha enseñado siempre a seguir y realizar mis sueños.

A mi Mamá, Laura Alicia

Por ayudarme hacer mis primeras letras, por estar siempre junto a mí, por enseñarme que con amor, paciencia y cariño se puede todo, por tu amor infinito.

A mis Hermanos, Pigiñi y Oli

Por compartir los recuerdos buenos y malos de nuestra infancia, por ser tan diferentes entre si pero ser parte del mismo amor.

A mis Abuelos, Beatriz, Vicente y Guadalupe

Porque a pesar de su ausencia física, estoy seguro que siempre han estado cerca de mí espiritualmente y, por que seguramente están orgullosos de mí donde se encuentren.

A Irma, la loca

Por ser una mujer extraordinaria, por darme su amor, tiempo y espacio, porque llego cuando más la necesitaba, porque ha creído en mí desde el comienzo, aun cuando yo no lo hacia y, porque sin su impulso, simplemente no hubiera terminado las cosas importantes de mi vida hasta ahora.

A mis niños, Giovanni y Vanessa

Porque gracias a su cariño, a su inocencia, a sus risas, a su ternura y a su espontaneidad, me han devuelto a recordar lo sencillo que es el vivir.

A Guillermo, mi cuñado

Por darles a mis papas un motivo de amor, ilusión y esperanza, su primer nieto.

A mis Tías, Josefina, Carmen, Luz, Virginia, Ileana; mis Tíos Daniel, Alejandro y Carlos

Por mostrarme lo que es la solidaridad y la esperanza en momentos difíciles, por cobijarme a mí y a mi familia cuando más frío teníamos, porque no se pidió nada a cambio.

A Miriam y Fermín

Por que han sido como mis hermanos mayores, porque sin sus consejos, regaños y su compañía cercana no hubiera logrado ser mejor, por estar siempre para mí cuando más los he necesitado.

A Enrique y Martín

Por confiar en mí, por demostrarme su amistad en todo momento, por ayudarme a crecer personal y profesionalmente.

A Néstor, Toñin, Alejandro, Ricardo, Arturin, Jeanet, Linda, Noemí, Luis, Hugo, Gonzalo, Gabriel

Por ser algunos de los seres humanos más lindos, tiernos, alegres, gentiles y honestos que una persona como yo puede contar entre sus mejores amigos, por darme buenos recuerdos.

A Cecilia

Por su apoyo humano, profesional y laboral, sin el cual este trabajo no hubiera podido realizarse, por ser mi amiga.

A la UNAM

Porque no hay día en el que no me sienta con la responsabilidad de enaltecer su nombre, por ser orgullosamente puma, por que por mi raza siempre hablara el espíritu.

A la FESC

Por que me recibió en sus aulas, porque me dio la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, por darme los recursos necesarios para enfrentar mi destino.

A mi Asesor

Por su honestidad, empeño y sabiduría profesional para llevar al mejor de los términos este esfuerzo; por ser mas que un orientador, por ser mi amigo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

	Pág.
Introducción	3
1. La administración de Recursos Humanos	
1.1. Antecedentes de la Administración	6
1.1.1. Teoría de las relaciones humanas	10
1.2. Estructura del área de recursos humanos	15
1.3. Funciones del área de recursos humanos	17
2. Las relaciones formales entre trabajadores y la organización	
2.1. Aspecto legal	22
2.1.1. Concepto de contrato	22
2.1.2. Contrato individual	23
2.1.3. Contrato colectivo	25
2.1.4. Contrato ley	29
2.2. Aspecto administrativo	
2.2.1. Análisis del puesto	32
2.2.2. Reclutamiento	33
2.2.3. Selección	41
2.2.4. Contratación	47
2.2.5. Inducción	50
2.2.5.1. Concepto de manual	51
2.2.5.2. El manual de bienvenida	54
2.2.5.3. Reglamento interior de trabajo	56
2.2.5.4. El manual de organización	59
2.2.5.5. Manual de procedimientos	63
2.2.5.6. Manual de políticas	67

2.2.6. Capacitación	72
2.2.6.1. Tipos de capacitación	74
2.2.6.2. Detección de necesidades de capacitación	77
2.2.6.3. Beneficios de la capacitación	81
2.2.7. Desarrollo	87
3. Antecedentes de logística en México	
3.1. Concepto de logística	89
3.2. Importancia de la logística	89
3.3. El agente logístico	90
3.4. La empresa de logística	90
4. Caso Práctico: Propuesta de un programa de reinducción para el personal en una empresa de logística	
4.1. Antecedentes	93
4.2. Diseño conceptual del programa de reinducción	96
4.3. Diseño estructural del programa de reinducción	97
4.4. Descripción del programa de reinducción	99
Conclusiones	100
Bibliografía	102

Planteamiento del problema: La falta de un programa de reinducción para el personal de la organización propicia que esta no manifieste un adecuado desarrollo.

Hipótesis: Si se realiza un programa de reinducción al personal, se obtendrá una eficiencia administrativa y operativa en la organización lográndose un adecuado crecimiento y desarrollo.

Objetivo: Integrar eficientemente el programa de reinducción, involucrando a todas las áreas de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

Estamos en el nuevo milenio y ante la presencia del nuevo siglo, los países y las economías se han vuelto globalizadas e integradas, esto como resultado de los esfuerzos económicos realizados por los diferentes países para el desarrollo de su economía interna y externa, todo aunado al desarrollo de la alta tecnología y de nuevos procesos de producción que modifican el desarrollo económico mundial; por ese motivo en la mayoría de los países se han diseñado medios para transformar y crear condiciones mas favorables para responder a las actuales circunstancias y desafíos del entorno económico; de todos estos cambios que se han llevado a cabo, dependen el desarrollo y la competitividad eficaz de todos los países en el desarrollo cotidiano para el presente y el futuro.

La constante evolución de las condiciones políticas, económicas y sociales de los últimos tiempos ha acelerado acontecimientos que convulsionan la marcha de la sociedad mexicana, que provoca diversos cambios en todos los ámbitos de la compleja estructura social del país.

Estos cambios, traen consecuencias a las empresas mexicanas, obligándose a estar en los niveles competitivos que el mercado les demanda; para ello se hace necesario contar con un adecuado sistema de administración que les permita permanecer como un ente organizado, realizando acciones concretas como lo son: el observar, comprender la dinámica del trabajo y posteriormente hacer, difundir y aplicar las políticas y procedimientos de cada área, que marcaran la forma en la que debe realizarse el trabajo en la organización para el logro de sus objetivos, siempre y cuando se cuente con los Recursos Humanos idóneos y conseguir estar al nivel que requiere la llamada "globalización".

El presente trabajo encuentra su justificación en dicha necesidad de guiar y controlar las acciones de los integrantes de la organización a través de una nueva inducción a sus trabajadores, que necesariamente se encontrara en los Manuales con los que cuente y requiera la organización; pero el que existan los Manuales no implica que se hagan las cosas como lo marcan estos documentos, del que se hagan correctamente las cosas depende de los jefes o dirigentes, es decir, de toda aquella gente que cuente con el poder

de decisión, ya que de ellos dependerá la aplicación y respeto por los lineamientos que marquen dichos manuales.

Es importante considerar entonces que el éxito de una empresa al integrar adecuadamente a su personal es un aspecto decisivo para lograr niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones.

Al emplear lineamientos mas objetivos y profesionales en la implementación de un programa de integración de recursos humanos se obtienen los siguientes beneficios:

- a) Contratación del personal mas viable, para el puesto adecuado y a un costo competitivo.
- b) Incremento de los niveles de satisfacción laboral, manifestada en la compatibilidad de intereses de las personas elegidas con los de la organización.
- c) Se integra capital humano con base en lineamientos mas objetivos y equitativos.

El presente trabajo contiene los aspectos históricos y teóricos de la administración de los Recursos Humanos contenidos en el primer capitulo de este trabajo de seminario, se abarcan los aspectos generales de la Administración y posteriormente se incorpora la Administración de Recursos Humanos como una área específica de la Administración.

En el capitulo dos ya se habla de aspectos obrero-patronales en México, desde un punto de vista legal, contemplando los diversos tipos de contrato con los que se formalizan las relaciones laborales en nuestro país, posteriormente; se habla del aspecto administrativo que conlleva el trabajo formal, iniciando con los puntos mas básicos en la Administración de Recursos Humanos como lo son el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Desarrollo del personal dentro de las organizaciones; en este capitulo resaltan los diversos manuales con los que nos ayudaremos a mantener las normas, reglas, políticas y procedimientos con los que se desempeñara el trabajo y que nos ayudaran a mantener el orden y armonía dentro de la organización, es decir, con sus empleados.

En el tercer capítulo del presente trabajo muestra un resumen de los conceptos básicos de la logística, damos una breve semblanza de la logística en México, su concepto, importancia y antecedentes.

El capítulo tres está diseñado para entender el significado de la logística y comprender el tipo de empresa al que se dirigió nuestro caso práctico.

De hecho el capítulo cuarto establece nuestro caso práctico manifestando un modelo administrativo para establecer un programa de reinducción al personal de una empresa de logística; diseñando el modelo conceptual, estructural y describiendo dicho programa.

1 . La Administración de Recursos Humanos

1.1 Antecedentes de la administración

Para poder comenzar a hablar de la Administración de Recursos Humanos es imprescindible comenzar a hablar de la Administración y su historia.

Definición etimológica de Administración: La palabra administración viene del latín "administratio" que significa acción de administrar. Y el termino administrar esta compuesto de "ad" y "ministrare" que significa conjuntamente "servir", llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

1

Para Fayol la administración es un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados que incluye aspectos de la organización que por si sola no abarcaría, como los de planeación, dirección y control.

Para Fernando Arias Galicia la Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Para Idalberto Chiavenato la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin animo de lucro, que implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presente en una organización.

¹ Wilburg Jiménez Castro, Introducción al estudio de la Teoría Administrativa, Fondo de Cultura Económica, 1982

Para el mismo autor, la tarea actual de la Administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar objetivos de la manera mas adecuada a la situación.²

Durante el paso del tiempo la Administración ha ido surgiendo como una necesidad para el mundo organizado y se ha visto influenciada por diversos filósofos, pensadores, gobernantes y estrategas, y estos pertenecer a su vez, a grandes civilizaciones antiguas como los egipcios, aztecas, mayas, incas, griegos y romanos, por poner algunos ejemplos. También podemos nombrar que la organización militar, eclesiástica y gubernamental esta, antes y actualmente, sostenida sobre los principios mas básicos de la administración (propósitos, objetivos y metas).

Podemos mencionar que todos los pensadores actuales y estudiosos de la administración contemporánea coinciden en que el cambio de la Administración se da con el surgimiento de la llamada revolución industrial en Inglaterra y en términos generales en toda Europa.

A partir de 1776 con la invención de la maquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su posterior aplicación en la producción, se modifico por completo la estructura social y comercial de la época.

La revolución Industrial alcanzo su máximo desarrollo antes del siglo XIX realmente, pues anteriormente se dio un crecimiento desmedido de organizaciones e invenciones que proporcionaban eficiencias en la vida diaria del hombre.

De la tranquila producción en los talleres artesanales, que generalmente eran familiares, se paso a los grandes centros de producción en donde se conjugaban las nacientes y complejas tecnologías con el esfuerzo humano. El trabajo del hombre no fue desplazado en su totalidad, salvo en aquellos procesos productivos que fueran repetitivos y pudieran ser automatizados.

² Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mcgraw Hill, 1988, Págs. 1, 8

Con el desarrollo de nuevas tecnologías, de nuevos sistemas de producción y la explotación del hombre por el hombre surge la llamada concentración de capital, consolidándose el capitalismo, provocando el surgimiento de una nueva clase social: el proletariado. Las transacciones se multiplican y la demanda de la mano de obra en las minas aumenta sustancialmente. Los propietarios pasaron a enfrentar los nuevos problemas de la gerencia, improvisando sus decisiones y sufriendo las consecuencias de los errores de la administración o de una nascente tecnología. Obviamente, esos errores eran bajísimos. Sumándose al bajo nivel de vida, a la promiscuidad e insalubridad en las fabricas y a los riesgos de accidentes graves, el largo periodo de trabajo permitia en conjunto una interacción mas estrecha entre los trabajadores y una creciente concientizacion de lo precario de sus condiciones de vida y de trabajo y de la intensa explotación por parte de una clase social económicamente mas favorecida. A medida que los problemas iban agravándose, se expedían nuevas leyes.

Para muchos autores, las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días.

Adam Smith (1723-1790) visualiza los principios de especialización, de la división del trabajo y de la racionalización de la producción; considerando a la planeación y organización dentro de las funciones de la organización.

David Ricardo (1772-1823) estudia el trabajo, el capital, el salario, la renta, la producción, los precios y el mercado.

No pueden pasar desapercibidos en este recuento Karl Marx (1818-1883) y Federico Engels (1820-1895), creadores del denomina socialismo científico y del materialismo histórico, mencionando que el Estado es un órgano al servicio de la clase dominante, y la clase obrera debe luchar por conquistarlo e imponer la dictadura del proletariado. Marx conceptualizo que el valor de toda mercancía esta determinado por la cantidad de trabajo socialmente necesario para producirla.

Teoría Científica y Clásica

A finales del siglo XIX surge un Ingeniero llamado Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que empieza hacer estudios acerca de la división en el trabajo (especialización), la racionalización del trabajo, a través del estudio de tiempos y movimientos, concluyendo que el obrero tenía capacidad para producir mas de lo que realmente producía, iniciando, con esto, el origen de la paga a destajo, pagar mas a quien produce mas.

Mientras Taylor en los Estados Unidos desarrollaba la llamada administración científica, en Francia hacia el año de 1916 se empieza a desarrollar la llamada teoría clásica de la administración por otro ingeniero de nombre Henri Fayol (1841-1925).

Fayol se preocupo por definir las funciones básicas de la empresa y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales aplicables a cualquier tipo de organización o empresa.

Es decir, tanto Taylor como Fayol se preocuparon de la parte técnica de la administración y todos sus esfuerzos estuvieron determinados a eficientar la producción considerando únicamente a la organización como un sistema cerrado, pero no hay que olvidar que sembraron las bases para conceputar a la administración hasta nuestros días.

Los autores clásicos partían del supuesto de que la adopción de los principios generales de la administración como la división del trabajo, la unidad de mando y la amplitud del control permite una organización formal de la empresa, capaz de proporcionar la máxima eficiencia posible.

Lamentablemente los autores clásicos adolecieron de la demostración fehaciente de sus principios y teorías, solo llegaron a sus conclusiones mediante experiencias practicas y nunca con un método científico bien establecido; solo se basaban en su sentido común, en observaciones limitadas y en conclusión pagar un método empírico.

Una vez desarrolladas las principales bases de la teoría científica de la administración por Taylor y Fayol, la administración empieza a tomar un rumbo, en donde ya que no bastaba estudiar a los recurso técnicos y materiales, sino darle una atención especial al recurso mas menospreciado hasta entonces, el recurso humano.

1.1.1. Teoría de las Relaciones Humanas

Hacia los años treinta, y después del fallecimiento de Taylor, se empieza a desarrollar en los Estados Unidos la teoría llamada de las relaciones humanas, con Elton Mayo, cuyo origen fue debido al desarrollo de las ciencias sociales y en especial de la psicología en el ámbito de trabajo, respondiendo obviamente a una necesidad de entender algunos factores que se presentaban en los trabajadores de tipo psicológico y social.

La teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de humanizar al trabajo, pues hasta entonces, se tenían métodos demasiado rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

En 1927 se hizo una investigación en una empresa ubicada en el barrio de Hawthorne, de la ciudad de Chicago, en los Estados Unidos; con la finalidad de verificar u averiguar en donde radicaba la relación entre la iluminación del centro de trabajo y la eficiencia de las obreras.

De dicha investigación se llegaron a unas conclusiones que hoy en día se toman como principios básicos de la teoría de relaciones humanas, las conclusiones mas importantes son las siguientes:

- a) El nivel de producción es resultante de la integración social: Efectivamente la eficiencia de un trabajador no depende de sus características fisiológicas o físicas, sino del grado en el que el trabajador este adaptado socialmente al entorno.
- b) El comportamiento social de los trabajadores: El comportamiento de los empleados esta significativamente influenciado por las normas y los valores desarrollados por los grupos sociales en que participan.
- c) Las recompensas y sanciones sociales: El comportamiento de los trabajadores esta condicionado a normas y estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas –reales o imaginarias- influyen no solo en las actitudes, sino también en las normas y estándares de comportamiento que el grupo define como

aceptables, y a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Para la teoría de relaciones humanas, las personas no son motivadas únicamente por la paga que recibirán al realizar su trabajo, sino por el contrario, la paga pasa a hacer un factor secundario, después del "reconocimiento" de la "aprobación social" y de la "participación" en las actividades de sus grupos sociales con los que tienen lazos.

- d) **Los grupos informales:** La empresa pasa a ser vista como una organización social compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no coincide con la organización formal de esta. La organización no solo se compone de personas sino que es el conjunto de las personas que se relacionan espontáneamente entre si.
- e) **Las relaciones humanas:** Las Relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos, de ahí, que dentro del trabajo se den y proliferen dichas relaciones. Cada individuo busca penetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas.
- f) **La importancia del contenido del cargo:** La importancia del cargo tiene gran repercusión sobre la moral del trabajador, pues trabajos fáciles y repetitivos tienden a modificar, negativamente, las actitudes del trabajador en el trabajo.

A partir de las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, de cinco años, la administración da un giro prácticamente de 180 grados para dar paso a la teoría de las Relaciones Humanas que se preocupa de aspectos sociales y psicológicos del individuo e identifica otro tipo de necesidades, además de la económicas, las sociales que mueven al trabajador en su trabajo para un mejor desenvolvimiento y eficiencia dentro del mismo. La identificación de los llamados grupos informales dentro de la organización, del liderazgo, de la motivación, de las recompensas y sanciones no económicas, vienen a enriquecer el ámbito de la administración hasta ese momento.

Dentro de estos factores, la motivación empieza a tomar especial atención de los estudiosos de la administración en esa época. Para lo cual el comprender la motivación en el comportamiento exige el conocimiento de las necesidades humanas.

El comportamiento del hombre esta determinado por causas que llegan hacer incontrolables para el mismo hombre. Esas causas son conocidas como necesidades o motivos que determinan, conciente o inconscientemente el comportamiento del hombre. Las necesidades motivan el comportamiento humano, imprimiéndole dirección y contenido.

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo o una meta.

El hombre pasa por tres niveles o estadios de motivación: a medida que crece y madura, va sobrepasando los estadios mas bajos y desarrollando necesidades de niveles gradualmente mas elevados.

Existen diversas teorías que tratan de explicar y aproximarse al entendimiento de las necesidades que tienen los seres humanos, de hecho no existe alguna que no tenga objeciones en sus postulado o mejor dicho en sus investigaciones, por tal motivo mencionaremos una teoría que dio, prácticamente, origen a todas las demás.

La teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de las jerarquías de las necesidades fue hecha por Abraham Maslow que ordena las necesidades humanas por jerarquías:

1. **Necesidades fisiológicas.** Estas son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda y el sueño. Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.
2. **Necesidades de estabilidad o seguridad.** Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda.
3. **Necesidades de afiliación o aceptación.** Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptados por los demás.
4. **Necesidades de estima.** Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de si

mismas como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en si mismos.

5. **Necesidad de autorrealización.** Maslow la considera como la necesidad mas alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.

Como se menciono anteriormente existen diversas dudas o aceptación por diversos investigadores en cuanto respecta a esta teoría de las necesidades, por mencionar algunas otras teorías tenemos:

Teoría de dos Factores de la motivación. Frederick Herzberg es el creador de esta teoría que menciona que un primer factor de motivación a los elementos de descontento (políticas, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, sueldo, posición social, la seguridad de empleo y la vida personal). Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, sin embargo, si no existen surgirá la insatisfacción. En el segundo grupo estarán los motivadores (logros, desarrollo en el trabajo, responsabilidad, progreso y reconocimiento).

Teoría de la expectativa. El psicólogo Víctor Vroom es su creador, mencionando que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si sienten que sus acciones contribuirán a lograrla.

La fuerza aplicada para hacer algo depende tanto del valor como de la expectativa.

Teoría de la Equidad. A quien se le reconoce el trabajo de esta teoría es a J. Stacy Adams mencionando que los juicios subjetivos de una persona sobre lo justo de la recompensa que obtiene, en relación con los insumos (que incluyen muchos factores, tales como el esfuerzo, la experiencia y la educación), en comparación con las recompensas de otros.

Si las personas sienten que se les recompensa en forma poco equitativa pueden sentirse descontentas, disminuir la cantidad y calidad de la producción o abandonar la organización.

Teoría del Reforzamiento. El psicólogo B.F. Skinner desarrollo esta teoría que afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño.

Teoría de la Motivación. David C. McClelland menciona tres tipos de necesidades motivacionales básicas, como la necesidad de poder, las personas necesitan influir y controlar; la necesidad de afiliación, la gente necesita sentirse amada y tiende a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social y, la necesidad de logro, la gente tiene un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor intenso al fracaso.

Teniendo el marco de referencia anteriormente expuesto, pasaremos al siguiente punto en donde se abarca de una manera particular el caso de los Recursos Humanos en México y su estructura en las organizaciones.

1.2 Estructura del área de Recursos Humanos

A principios de siglo, en los Estados Unidos, y después de que Taylor propuso e implemento la llamada administración científica, manifestando que las funciones de trabajo debían ser hechas por especialistas y las decisiones centralizadas; la función de recursos humanos se reducía a contratar, despedir y tomar tiempo; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer "especialista" en el área.

Se dice que en 1912, en los Estados Unidos, apareció el concepto moderno del departamento de personal y hacia 1919, ya existían varias universidades que impartían cursos de "administración de personal".

En México, hacia el año de 1910, el movimiento revolucionario buscaba una serie de objetivos todos relacionados a la valoración individual, aspectos relacionados a la administración de Recursos Humanos. Los movimientos anteriores a la revolución mexicana exigían un sistema de salarios justos, reducción de las horas de trabajo, libertad sindical y la eliminación de las tiendas de raya, que se conseguirían mucho tiempo después, o mejor dicho, se regularizarían hasta el surgimiento de la actual Ley Federal del Trabajo (LFT).³

El crecimiento acelerado de las organizaciones mexicanas, les hizo saber que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue en ese momento cuando surgen nuevos departamentos que debían atender funciones específicas; como el departamento de Personal, Recursos Humanos o Relaciones Laborales, así llamado.

La Ley Federal del Trabajo (1970), contiene una serie de disposiciones que hacen exigible, prácticamente, la utilización de modernas técnicas de administración y se eliminan las improvisaciones, dando origen, en México, a la Administración de Recursos Humanos, concebida de una manera formal.

³ Apuntes de la materia de Recursos Humanos I, FES-C

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para dotar a la empresa de una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, son el fin principal que redundara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

La expresión "recursos humanos" implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional.

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.⁴

Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y practicas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Al mismo tiempo, es necesario estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar metas organizacionales.

⁴ Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Trillas, 1990.

1.3. Funciones del área de Recursos Humanos

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos o Personal, también así llamado; se enfoca a las siguientes funciones:

Función:

- **Empleo.** Lograr que todos los puestos estén con el personal idóneo u adecuado, de acuerdo con la planeación de recursos humanos.

Subfunciones:

- **Reclutamiento:** Investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas o externas, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura, de nuevos puestos.

- **Selección:** De los candidatos se selecciona al mejor candidato, analizando sus habilidades y capacidades.

- **Contratación:** Proceso formal de ingreso del trabajador elegido a la organización

- **Integración:** Se hace de la persona reclutada, seleccionada y contratada, un empleado, un miembro de nuestra organización.

- **Capacitación:** Se fortalecen los conocimientos técnicos, científicos y administrativos del personal para hacer mejor su trabajo

- **Desarrollo:** Se hace de un buen trabajador un excelente empleado.

Función:

- **Administración de Salarios.** Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse sobre tabuladores estructurados y correctamente analizados.

Subfunciones:

- **Determinación de salarios y compensaciones.** Se logra con un justo y competitivo tabulador de sueldos y salarios.
- **Asignación de funciones.** Asignar a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido, que tenga equivalencia, entre su funciones y remuneración.
- **Calificación de meritos.** Logrando obtener un adecuado método de evaluación de desempeño, de manera objetiva, se alcanzara una mejor armonía y satisfacción en el trabajo.
- **Control de asistencia.** Esta es una herramienta, con la que cuenta recursos humanos, para tener mayor control sobre los empleados, verificando las asistencias y retardos, en relación a horarios de trabajo, apoyándose sobre medios tecnológicos que ayudaran a su adecuado control.

Función:

- **Relaciones Internas.** Lograr que las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, se desarrollen adecuadamente, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunciones:

- **Comunicación.** Fomentar y motivar una adecuada comunicación, utilizando los medios de comunicación con los que cuente la organización, entre todos los miembros de la organización.
- **Contratación.** Cumpliendo con los requisitos externos (legales) y los internos (políticas y procedimientos), se lograra una relación interna mas saludable entre trabajadores y gerencia.
- **Disciplina.** Normalmente recursos humanos es el encargado de hacer que la disciplina se mantenga en toda la organización, con la apropiada difusión y aplicación, del reglamento interior de trabajo.
- **Motivación del personal.** Recursos humanos deberá crear todas aquellas condiciones que se presuman necesarias (Desarrollo Organizacional), para mantener a su personal motivado.

- **Capacitación, entrenamiento y desarrollo.** Recursos humanos cuidara que cada uno de los integrantes de la organización tenga una adecuada capacitación para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, brindando oportunidades para desarrollar su capacidad y habilidades previamente planeados y estipulados.

Función:

- **Servicios al personal.** Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboren en la organización, colaborar en la solución de problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Subfunciones:

- **Prestaciones.** Son aquellos elementos, que en forma adicional al salario nominal recibe el trabajador y que representan un ingreso o ahorro de un gasto (pensiones, vales de despensa, etc).

- **Actividades recreativas.** Algunas organizaciones cuentan con instalaciones deportivas exclusivas para el disfrute de sus empleados o utilizar instalaciones, generalmente prestadas o rentadas, para fomentar la convivencia entre sus distintas plantas de producciones y/o departamentos.

- **Seguridad.** Para un empleado es importante sentirse protegido en su centro laboral, por esta razón fue creado el IMSS, además, es normal que a Recursos Humanos se le encomiende, junto con el departamento de Relaciones Industriales, la Seguridad y la Higiene en el trabajo cumpliendo con el marco legal respectivo.

- **Protección y Vigilancia.** Tener métodos y programas precautorios para salvaguardar a la organización y sus miembros.

Función:

- **Planeación de Recursos Humanos.** Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos, estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar esos puestos, a fin de

determinar programas de organización y desarrollo, políticas y procedimientos de reclutamiento y selección.⁵

Las funciones que suelen ser realizadas por el gerente de R.H. son las siguientes:

1. **Asesoría y consultoría.** El gerente de RH a menudo funciona como consultor interno de supervisores, gerentes y ejecutivos. Dados sus conocimientos sobre cuestiones internas de empleo (políticas, acuerdos e intereses de los trabajadores). También llega a funcionar como enlace entre los trabajadores y los Gerentes de Línea, por comprender y manejar algunos conceptos y estrategias de cómo incrementar la productividad, para esto el Gerente de RH requiere tener la habilidad de comunicarse con ambas partes.
2. **Servicio.** Los gerentes de RH también participan en una variedad de actividades de servicio como reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, planeación y conducción de programas de capacitación, además de escuchar las preocupaciones e inconformidades de los trabajadores. El dominio técnico de estas áreas es esencial para los gerentes de RH y constituye la base de diseño e implementación del programa de RH.
3. **Formulación e implementación de políticas.** Los gerentes de RH suelen proponer y elaborar nuevas políticas o revisiones de políticas para resolver problemas recurrentes o evitar problemas de antemano. En condiciones normales, propician estas políticas a los ejecutivos más importantes de la organización, quienes realmente decretan las políticas. Los gerentes de RH pueden monitorear el desempeño de los departamentos de línea y otros departamentos para asegurar su conformidad con las políticas, procedimientos y prácticas de RH. Quizá lo más importante es que son un recurso al que los otros gerentes pueden acudir para efectos de interpretación de las políticas.
4. **Mediador de los trabajadores.** Uno de los papeles duraderos de los gerentes de RH es servir como mediadores de los trabajadores: escuchar sus preocupaciones y representar sus demandas frente a los gerentes. Las relaciones efectivas con los

⁵ Apuntes de la materia Recursos Humanos I, FES-C

empleados constituyen una estructura de apoyo cuando los cambios perjudiciales interfieren con las actividades cotidianas normales.

Competencias del Gerente de Recursos Humanos

1. **Dominio del negocio.** Los profesionales de RH deben conocer a fondo el negocio de su organización. Esto requiere comprender sus capacidades económicas y financieras de modo que puedan “unirse al equipo” de gerentes de administración. También requiere que desarrollen habilidades en relaciones públicas centradas en sus clientes.
2. **Dominio de los RH.** Los profesionales de RH son los expertos de la organización en ciencias del comportamiento. En áreas como definición de puestos, desarrollo, evaluación, recompensas, integración de equipos y comunicaciones, deben desarrollar tareas que los mantengan al corriente de los cambios.
3. **Dominio del cambio.** Los profesionales de RH deben poder administrar procesos de cambio de modo que las actividades de RH se fusionen eficazmente con las necesidades administrativas de la organización. Esto significa contar con habilidades interpersonales y para resolver problemas, así como con capacidad de innovación y creatividad.
4. **Credibilidad personal.** Los profesionales de RH deben establecer su credibilidad personal frente a sus clientes internos y externos. La credibilidad y la confianza se adquieren al desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrar los valores de la empresa, defender sus propias convicciones y ser justo en la relación con los demás.⁶

⁶ Sherman Shell, Administración de Recursos Humanos

2 . Las relaciones formales entre trabajadores y la organización

2.1. Aspecto legal

Definición de Trabajador:

LFT. Art. 8°. Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Definición de patrón:

LFT. Art.10. Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

2.1.1. Concepto de contrato

Se sostiene que el contrato de trabajo funge como instancia necesaria para la constitución de la relación jurídica entre obrero y patrón.

Dentro del ordenamiento mexicano, el legislador ha definido la relación de trabajo y el contrato individual de trabajo:

LFT. Art.20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

En casos excepcionales pudiera estimarse necesaria la preexistencia del contrato de trabajo, como sucede, por ejemplo, con el trabajo domestico, el trabajo de confianza o el que se desempeña en el ámbito de la pequeña industria.

La diferencia entre contrato de trabajo y relación de trabajo radica en que en la primera el trabajador y el patrón formalizan, celebrando y firmando un contrato para prestar los servicios, en la segunda el trabajador simplemente se incorpora al trabajo sin que exista previamente firmado un contrato u acuerdo.

La existencia de un contrato es imputable al patrón y sirve para demostrar las condiciones en que fue contratado el servicio personal ante la autoridad laboral.

Sin la existencia de un contrato de trabajo no es factible que aparezca una relación de trabajo, pero si puede formarse una relación jurídica propiamente dicha.

La formación de la relación de trabajo presupone que el trabajador exprese su libre consentimiento para prestar sus servicios, según se desprende del artículo 5to. Constitucional. De esta manera, como efecto particular la relación de trabajo se independiza del acto que lo crea, de tal manera que si por ejemplo, un trabajador es contratado como empleado de confianza y al iniciar sus servicios desempeña las mismas labores de un trabajador de base, es considerado como tal.

2.1.2. Contrato individual

Los contratos individuales se dividen básicamente, por su duración en tres, que son: LFT. Art. 35. Las relaciones de trabajo pueden ser por obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Los requisitos que debe contener un contrato individual de trabajo son:

Según LFT Art. 25:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
2. Si la relación del trabajo es para obra o tiempo determinado o indeterminado;
3. El servicio o servicios que deban presentarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible;
4. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;
5. La duración de la jornada;

6. La forma y el monto del salario;
7. El día y el lugar de pago del salario;
8. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programa establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y
9. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

Hay que recordar que los contratos individuales de trabajo obligan a lo expresamente pactado (artículo 31 de la LFT) y el patrón no puede cambiar unilateralmente las condiciones de trabajo previamente ya pactadas.

Contrato por obra determinada

Es aquel que puede celebrarse entre los factores de la producción únicamente en caso de que así lo exija la naturaleza del trabajo, disolviéndose al cumplirse la obra, sin responsabilidad para el patrón, salvo que subsista la materia del trabajo.

También los trabajadores sujetos a este tipo de contrato se les denomina eventuales o temporales.⁷

LFT. Art. 36. **Contrato por obra determinada.** Se estipula cuando así lo amerite su naturaleza.

Contrato por Tiempo Determinado

Es aquel que se celebra entre los factores de la producción por virtud de la naturaleza del trabajo o por otras causas previstas en la ley, de manera que se disuelve sin responsabilidad para el patrón por cumplimiento del plazo previsto, salvo que subsista la

⁷ Norahanid Amescua Ómelas, Relaciones Laborales, Pág. 57, 1996

materia del trabajo. Los trabajadores sujetos a este tipo de contratos son conocidos como eventuales o temporales

LFT. Art. 37. Contrato por tiempo determinado. Se estipula en los casos siguientes:

1. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
2. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador;
3. En los demás casos previstos por esta ley.

Si en el momento en el que termina el contrato por tiempo determinado existiera la materia de trabajo, el trabajador tendrá el derecho de seguir laborando; de lo contrario un despido se considerara como despido injustificado.

Contrato por tiempo indeterminado

De no existir causa justificada para la celebración de un contrato por obra o tiempo determinado, el contrato relativo deberá considerarse de carácter indefinido.

En los casos en que el contrato estipule que fuera de tiempo u obra determina y al termino de este existiera la materia de trabajo ejecutada por el trabajador tiene carácter de permanente, normal y necesaria dentro de la empresa, el contrato deberá ser por tiempo indeterminado. De no hacer esto la empresa, el trabajador podrá demandar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje el reconocimiento del carácter indefinido de su contrato: que se le respete su carácter de trabajador de planta.⁸

Contrato indeterminado. Cuando no se especifique que sea por tiempo u obra determinada.

2.1.3. Contrato colectivo

El termino sindicato proviene del griego sindike que significa con justicia, que a su vez paso al latín syndicus que se refiere al delegado de una ciudad. "En francés

⁸ Norahanid Amescua Ómelas, Relaciones Laborales. Pág. 28, 1996.

medieval, syndic paso a designar al representante de una comunidad determinada.". Cabe decir que dicho termino cobro importancia despues del año 1866 cuando fue utilizado por una asociación de zapateros francesa de donde se difundió a todo el mundo, por ello " el termino francés syndicat significa, en una acepción amplia del vocablo, **asociarse para la defensa de los intereses comunes.**

En el caso de nuestro país, el surgimiento del sindicalismo ha estado sujeto a factores de distinta naturaleza, como son el económico, político, social y jurídico.

Los sindicatos se establecieron a todo lo largo de la Republica, de acuerdo con la naturaleza de la industria.

Concluida la Revolución en 1917 con la promulgación de la actual Constitución, cuyo Titulo Sexto se refiere al Trabajo y a la Previsión Social, la fracción XVI del apartado "A" del artículo 123 señala que tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc. Es decir, el fundamento del sindicalismo actual lo constituye la disposición legal invocada que al ser desarrollada en forma plena en la ley reglamentaria correspondiente desde la década de 1930 ha cobrado gran relevancia en la vida nacional, ya que gracias a su actuación la clase obrera obtuvo derechos que le permitieron elevar su nivel de vida, pero que actualmente se han estancado e incluso disminuido.

En el Artículo 354 de la LFT deja de manifiesto que la ley reconoce la libertad de coalición de trabajadores y patronos.

Entendiendo como Coalición (LFT. Art. 355) el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o de patronos para la defensa de sus intereses comunes.

Y a su vez se define como Sindicato (LFT. Art. 356) la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Según el Artículo 360 de la LFT los sindicatos de trabajadores pueden ser:

1. Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;

2. De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa;
3. Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o mas empresas de la misma rama industrial;
4. Nacionales de industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o mas Entidades Federativas; y
5. De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos solo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el numero de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Lo referente a los sindicatos de patronos el Artículo 361 de la LFT menciona:

1. Los formados por patronos de una o varias ramas de actividades; y
2. Nacionales, los formados por patronos de una o varias ramas de actividades de distintas Entidades Federativas.

El Artículo 386 de la LFT define como Contrato Colectivo, el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos.

El Contrato Colectivo de Trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositara el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje.

El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta. (Artículo 390, LFT)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El contenido del Contrato Colectivo de Trabajo esta mencionado en el Artículo 391 de la LFT, mencionando lo que debe contener:

1. Los nombres y domicilios de los contratantes;
2. Las empresas y establecimientos que abarque;
3. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
4. Las jornadas de trabajo;
5. Los días de descanso y vacaciones;
6. El monto de los salarios;
7. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento;
8. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;
9. Las bases sobre integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley; y
10. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Hoy en día el neoliberalismo se ha impuesto en todas las actividades que desarrolla el trabajador mexicano, y para que dicho sistema sea viable debe cumplir con la condición de destruir todas las organizaciones y formas de defensa de la clase obrera a fin de hacerlos presas fáciles de sus postulados, imponiendo al Estado, entre otras actividades previamente programadas: recorte del gasto publico, privatización de empresas paraestatales, reajuste del gasto social, apertura comercial, eliminación de subsidios, y lo mas importante, suprimir las conquistas sindicales de los asalariados mexicanos, dejando que sean las fuerzas del mercado las que regulen las relaciones de trabajo y la mano de obra a través de los contratos de prestación de servicios.

2.1.4. Contrato ley

Se dice que el Contrato-Ley, no es contrato pues finalmente no es un acuerdo de voluntades y tampoco es Ley pues no emana del poder Legislativo.

Según el artículo 404 de la LFT el contrato Ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una varias zonas económicas que abarquen una o mas de dichas entidades, o en todo el territorio nacional.

El Contrato Ley puede ser solicitado por los sindicatos que representen las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados, por lo menos, de una rama de la industria en una o varias Entidades Federativas, en una o mas zonas económicas, que abarque una o mas de dichas Entidades o en todo el territorio nacional.

El Contrato Ley deberá ser solicitado ante la STPS, si se refiere a dos o mas Entidades Federativas o a industrias de jurisdicción federal, o al Gobernador del Estado si se trata de industrias de jurisdicción local.

Una vez aceptada la solicitud la autoridad, según el caso, hará una convocatoria para los sindicatos afectados mediante el Diario Oficial de la Federación.

El Artículo 412 de la LFT menciona como requisitos del Contrato-Ley los siguientes:

1. Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurrieron a la convención;
2. La Entidad o Entidades Federativas, la zona o zonas que abarque o la expresión de regir en todo el territorio nacional;
3. Su duración, que no podrá exceder de dos años;
4. Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI y IX,
5. Las reglas conforme a las cuales se formularan los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate; y

6. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Lo referente a cláusulas de admisión y exclusión quedara a cargo del sindicato administrador del contrato-ley en cada empresa.

Una vez aprobado el convenio, por la mayoría ya mencionada, el Presidente de la Republica o el Gobernador del Estado, según sea el caso, lo publicaran en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico oficial de la Entidad Federativa, declarándolo Contrato-Ley en la rama de la industria considerada, para todas las empresas o establecimientos que existan o se establezcan en el futuro en la Entidad o Entidades Federativas, en la zona o zonas que abarque o en todo el territorio nacional.

El Contrato-Ley producirá sus efectos a partir de su fecha de publicación, salvo que la convención señale una fecha distinta.

El Contrato-Ley se aplicara, no obstante cualquier disposición en contrario contenida en el contrato colectivo que la empresa tenga celebrado, salvo aquellos puntos en que estas estipulaciones sean mas favorables al trabajador.

En cada empresa, la administración del Contrato-Ley corresponderá al sindicato que represente dentro de ella el mayor numero de trabajadores. La pérdida de la mayoría declarada por la junta de Conciliación y Arbitraje produce la de la administración.

En la revisión del Contrato-Ley se observaran las normas siguientes:

1. Podrán solicitar su revisión los sindicatos de trabajadores o los patrones que representen las mayorías señalas;
2. La solicitud se presentara a la STPS, o al Gobernador del Estado (según sea el caso), noventa días antes del vencimiento del Contrato-Ley, por lo menos;
3. La autoridad que reciba la solicitud, después de verificar el requisito de mayoría, convocara a los sindicatos de trabajadores y a los patrones afectados a una convención;
4. Si los sindicatos de trabajadores y los patrones llegan a un convenio, la STPS o el Gobernador del estado, ordenara su publicación. Las reformas surtirán efectos a partir del día de su publicación, salvo que la convención señale una fecha distinta.

Los Contratos-Ley serán revisables cada año en lo que se refiere a los salarios en efectivo por cuota diaria; y su solicitud de revisión deberá darse por lo menos sesenta días antes del cumplimiento de un año transcurrido desde la fecha en que surta efectos la celebración, revisión o proroga del Contrato-Ley.

El Contrato-Ley terminara:

1. Por mutuo consentimiento de las partes que representen la mayoría,
2. Si al concluir el procedimiento de revisión, los sindicatos de trabajadores y los patrones no llegan a un convenio, salvo que aquellos ejerciten el derecho de huelga.

Diferencias entre Contrato Colectivo y Contrato-Ley:

1. El Contrato-Ley es un contrato de industria, el contrato colectivo es un contrato de empresa,
2. El Contrato-Ley se solicita ante la STPS y el Contrato Colectivo ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
3. El Contrato-Ley debe otorgarse por varios patrones, el Contrato Colectivo solo por uno.
4. El Contrato-Ley es revisable 90 días antes de su vencimiento, el colectivo 60 días antes de su vencimiento.
5. El Contrato-Ley no puede exceder de dos años, el Contrato Colectivo puede celebrarse por tiempo indefinido.

Al Contrato-Ley también se le conoce con el nombre de Contrato Colectivo Obligatorio.⁹

⁹ Apunte: de Derecho Laboral, FES-C

2.2. Aspecto administrativo

A continuación se expondrán los elementos administrativos que vinculan a un individuo con una organización o mejor dicho todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo los objetivos de una organización desde un punto de vista administrativo.

2.2.1. Analisis del Puesto

Para el Dr. Jaime A. Grados Espinosa el concepto de Puesto es: un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.¹⁰

El concepto de puesto implica dos elementos esenciales, que son:

- a. Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
- b. Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

De tal modo un Puesto es un conjunto de funciones (de las cuales emana un conjunto de actividades), responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal, que existe en relación a los objetivos de la empresa. Es una unidad de trabajo porque se refiere a la última división en la organización; es específica porque es única y distinta de los demás puestos y es impersonal porque existe independientemente de la persona que lo ocupa.

El puesto, estará conformado por aspectos tales como: escolaridad, conocimientos, habilidades, experiencia, responsabilidades, nivel de autoridad, sueldo, prestaciones y condiciones de contratación.

¹⁰ Grados Espinosa Jaime, Inducción, Reclutamiento y Selección, Pág. 118, 1988

El Análisis de Puestos nos ayudara a separar los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica. Para ello es necesario:

- a. Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
- b. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
- c. Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- d. Organizar el conjunto de los resultados del análisis.

Una vez recopilados, analizados y verificados los datos, se elaborara el análisis de puesto definitivo, describiendo detallada y sistemáticamente los elementos que lo integran. Este informe deberá hacerse en términos claros y precisos, utilizando un lenguaje accesible que evite ambigüedades.

2.2.2. Reclutamiento

El Reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los Recursos Humanos. Por regla general, los candidatos se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendación de amigos y visitas a universidades o centros de enseñanza superior.

El propósito del Reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan.

Antes de comenzar a reclutar candidatos al puesto vacante, los reclutadores tendrán que tener una idea clara y concisa de las actividades y obligaciones que el puesto desempeña; esta información esta contenida en las Descripciones del Puesto.

Una vez definida la descripción del puesto se proseguirá a obtener las especificaciones para contratación, estas pueden ser: el grado de estudios, experiencia en el puesto, sexo y en general cualquier otra particularidad que exija el puesto.

Fuentes de Reclutamiento

La capacidad de la empresa para reclutar empleados con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece. Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población trabajadora local, quizá deban ser reclutadas a cierta distancia o en organizaciones de la competencia.

El reclutamiento de candidatos es el proceso permanente a través del cual la organización reúne solicitantes de empleo de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que después concursen en la función de selección.

Fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se encuentran personas que tienen la posibilidad de llegar a ser candidatos en la función de selección.

Las estrategias de reclutamiento son las maneras por medio de las cuales la organización se pone en contacto con las personas interesadas en un empleo.

Fuentes Internas

El uso de las fuentes internas, sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante.

Fuentes Externas

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos.

Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Se presentan a continuación las fuentes de reclutamiento mas utilizadas

1. Bolsas de Empleo. Existen de tres tipos de bolsas de empleo:

Primera, las formadas por solicitantes que ya han participado en la función de selección. Usualmente son extrabajadores o personas que no fueron elegidas por no cubrir el perfil.

Segunda, se forma por solicitantes que no han pasado por la función de selección, llegan a la organización en busca de empleo.

Tercera, constituida por personas que no son solicitantes directos de la organización, pero ofrecen sus servicios abiertamente a través de boletines, revistas o periódicos.

En las dos primeras se necesita diseñar, implementar y depurar constantemente un archivo de solicitudes que incluye los rubros: a) tipo de puesto, b) aceptación o rechazo, c) fichas por sexo, por edad.

Para agilizar la búsqueda de recomendable crear una base de datos en la computadora.

En el tercer caso, es funcional colocar carteles (anuncios) a la entrada de la empresa desde un "solicito...", hasta una convocatoria de concurso. Esta opción tiene la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes.

La efectividad de los anuncios como herramienta de reclutamiento dependerá, entre otras cosas, de la naturaleza de la impresión que hacen sobre el lector.

2. Agencias de empleo, Gubernamentales y Privadas. Estas son una bolsa de empleo interna, tiene dos variantes:

- a) Unas que proporcionan información de las solicitudes de empleo (Boletines, Internet, etc). Las agencias publicas de empleo están administradas por los gobiernos estatales, el tipo y calidad de los servicios que proporcionan tienden a variar.
- b) Las que proporcionan personal calificado previamente seleccionado por la agencia consultora (MANPOWER, ADECCO, etc). Esta fuente es valiosa cuando la empresa no cuenta con un sistema establecido de selección o bien cuando se trata de plazas para cuales es muy difícil conseguir solicitantes.

Establecer un contacto inmediato con las agencias, es recomendable, para acudir a ellas solo en situaciones urgentes o de plazas difíciles de llenar por falta de personal calificado.

Las agencias de empleo pueden suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales, o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos.

Es aconsejable que una compañía utilice aquellas agencias que puedan proporcionarle los servicios y solicitantes necesarios, a un costo que valga la pena pagar.

3. **Traslado, cambios o movimientos laterales.** Esto implica un movimiento de un trabajador a otro puesto distinto, en el mismo nivel con la intención de capacitar a dicha persona en áreas complementarias.

Es necesario definir el sistema específico a utilizar, a fin de no improvisar cuando se tenga que cubrir con urgencia las plazas vacantes.

4. **Instituciones Educativas.** Aquí se incluyen institutos y escuelas de nivel medio superior terminal, técnicas, secretariales, de artes y oficios, así como universidades y otras instituciones de nivel superior. Una ventaja es que permite localizar muchos posibles prospectos en un mismo lugar con información fidedigna sobre sus antecedentes académicos, sin embargo, opera mas para

plazas que no requieren experiencia laboral, pues los estudiantes generalmente no la tienen.

Las visitas periódicas al centro educativo para presentar conferencias, entrevistas, audiovisuales y folletería sobre la empresa, son una buena estrategia; generalmente se reparten solicitudes para que los interesados las entreguen al representante de la organización. Se deben desarrollar fuertes relaciones públicas y entrevistas con los directores de las instituciones educativas, solicitando nombres e información de los recién egresados y de los próximos a egresar.

Otorgar becas de la empresa a los mejores estudiantes; permitir y alentar la realización de visitas informales, prácticas profesionales y prestación de servicio social en la empresa ayudara a la empresa a mantener sus vínculos con estas instituciones.

5. **Asociaciones profesionales.** Esta fuente esta constituida por colegios, barras o asociaciones profesionales, que en algún momento pueden proporcionar datos de personas para ocupar plazas en la organización que requieran profesionistas de buenos niveles.

Una buena estrategia para mantenerse con estas asociaciones es la de seguir con una buena comunicación, realizar visitas de cortesía para entregar folletería o presentar audiovisuales acerca de la organización, a fin de informar y generar intereses sobre la misma.

6. **Otras empresas y otros sindicatos.** Es frecuente que otras empresas y otros sindicatos distintos al de la propia organización (por ejemplo, de ramas industriales especializadas) cuenten con el personal solicitante que no ha podido ingresar a la fuerza de trabajo, dado que no existen plazas vacantes en ese momento. Sin embargo, si pueden resultar de utilidad para nuestra empresa.

Situación distinta es el llamado "pirateo", en el cual una empresa ofrece a un trabajador de otra organización mayor salario para que este se traslade a ella. Sobra decir que esta práctica puede resultar efectiva, pero con total falta de ética.

El mantener siempre buenas relaciones públicas con otras empresas y sindicatos de la región, para que en caso necesario, proporcionen solicitantes a la empresa. Esto se puede reforzar al intercambiar información con las respectivas bolsas de empleo de cada compañía.

- 7. Familiares y conocidos de trabajadores actuales.** A veces resulta práctico acudir a los trabajadores y empleados de la organización para que nos proporcionen información sobre familiares y conocidos calificados para desempeñar algún puesto en la empresa. Sin embargo, esta resulta ser una fuente generalmente poco recomendable, ya que existen razones subjetivas por las cuales los "recomendados" son enviados a la compañía. Por otra parte, si ingresan varios miembros de una familia o amigos, se corre el riesgo de generar camarillas que pueden convertirse, con el tiempo, en grupos perjudiciales para la organización.

Es recomendable acudir a esta fuente solo cuando haya plazas que deban cubrirse urgentemente. De cualquier manera, debe recordarse que se trata que se trata únicamente de solicitantes, mismos que tendrían que pasar por el proceso de selección. Otra opción es otorgar algún tipo de premio o incentivo a aquellos trabajadores actuales que consigan solicitantes con calidad.

- 8. Anuncios en publicaciones.** El anuncio en periódicos y revistas es una estrategia más que una fuente, por ser tan importante para la función de reclutamiento se considera como fuente. En este sentido la fuente real es la comunidad de la región, en la cual circula la publicación.

Elección de la publicación

Se debe clarificar, ¿quiénes son las personas interesadas en el anuncio?, ¿en donde existe mayor probabilidad de encontrarlas? y, ¿cómo se puede llegar a ellas?

Algunos criterios para elegir la publicación son:

- Tiraje y cobertura geográfica. Depende de la ubicación de la empresa, del tipo de plaza y de la vacante requerida, para elegir la publicación a utilizar.
- Tipo de publico que lee el periódico o revista. La orientación política de la publicación, su carácter general o especializado, así como los temas que trata, servirán para decidir en cual revista o periódico se debe publicar el anuncio.
- Efectividad de las publicaciones. Es necesario analizar esa efectividad, lo cual se facilita al incluir en el formato de solicitud de empleo una pregunta que cuestione al solicitante sobre como se entero de la vacante y, analizar la calidad de cada solicitante en relación con los requerimientos del puesto.

Elección del tipo de anuncio

Elegir las características que deberá tener el anuncio en el periódico o revista:

- ¿"Clasificado" o "desplegado"? El anuncio clasificado aparece en la sección destinada para tal efecto por la publicación, junto con el resto de anuncios en orden de su contratación. Existen algunas opciones, como la utilización de las letras mayúsculas o minúsculas o bien, letras blancas sobre fondo negro o viceversa.

El anuncio desplegado es un espacio dentro de la plana, en el cual, generalmente se cobra por tamaño independientemente del texto. En un periódico existe la posibilidad de comprar desde doble plana hasta 1/32 de ella. Para anuncios de empleo, son recomendables los tamaños 1/32 o bien 1/16 de plana, si el texto es mucho.

- ¿Identificado o anónimo? Los anuncios anónimos cuentan con algunas ventajas sobre los firmados o identificados, evitan recomendaciones y presentaciones de solicitudes por medios distintos a los ordinarios; en ocasiones evitan que el anuncio infunda temores o desconfianza en trabajadores actuales de hacerse publica la petición de personal, evitan alertar a empresas competidoras.

- ¿ Por cuanto tiempo y que días? La primera pregunta se relaciona con la complejidad del puesto. Tratándose de un periódico, parece ser que tres días son suficientes para puestos como secretarías, chóferes, etc. Para puestos mas especializados quizá requiera de mas días y los días mas adecuados serian sábado, domingo y lunes.

- ¿ Cuanfo invertir? Esto depende del tipo de anuncio a publicar, así como en la publicación de que se trate. Se debe tomar en cuenta que el costo del anuncio debe garantizar una buena respuesta del publico. Si no es así es necesario replantear las estrategias para los anuncios en las publicaciones, o buscar otra fuente de reclutamiento.

Diseño del contenido del anuncio

Se debe definir de antemano lo que se desea lograr antes de elaborar el anuncio considerando fundamentalmente las características de la plaza de que se trata y del tipo de personas que suelen leer la publicación elegida. Se debe analizar su texto y estructura. En cuanto al texto del anuncio se debe considerar lo siguiente:

- Ser selectivo, que vaya dirigido a un grupo específico de personas que cuenten con los requerimientos mínimos para estar en posibilidad de ocupar la plaza vacante.

- Contener la información necesaria sobre el puesto, para que los lectores comparen su perfil solicitado por la empresa, por ejemplo, breve descripción del puesto, su nivel y responsabilidades, formación académica horarios de trabajo, experiencia requerida, lugar en donde se prestaran los servicios, sexo, edad, etc.

- Contener información necesaria de la empresa, para que los lectores comparen estos factores con sus propias expectativas.

- Utilizar un lenguaje sencillo y claro, pero con estilo publicitario, es decir, que llame la atención, evitar ambigüedades, abreviaturas, palabras extrañas y redacción equívoca.

- Detallar con claridad y precisión, la manera en que los lectores puedan ponerse en contacto con la empresa indicando nombre de quien puede atenderlos, domicilio, fax, teléfono, e-mail y horarios.

En cuanto a la estructura y el atractivo óptico del anuncio en las publicaciones, se debe cuidar lo siguiente:

- Tipo de letra: debe ser variado y de formato agradable, el nombre del puesto se imprime con letras de mayor tamaño, para que resalte.

- Logotipo: a menos que se trate de un anuncio anónimo, el logo de la empresa debe aparecer, lo cual sirve como efecto identificador para los lectores.

- Fondo: debe decidirse también el fondo (negro sobre blanco o viceversa), o bien utilizar algún tipo de "malla" (cuadrículado, punteado, rayado, etc.) o grano que sirva como base para las letras.

2.2.3. Selección

La selección de personal, según Reyes Ponce, consiste en encontrar el hombre adecuado para el puesto adecuado.

La selección de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Principios de Selección

- **Colocación.** Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto para otro puesto.
- **Orientación.** En caso de no aceptar a un candidato es necesario orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.
- **Ética profesional.** El seleccionador debe tener plena conciencia de que sus decisiones pueden afectar la vida de otras personas.

La selección implica usar solicitudes, currícula, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentaran a los gerentes, los cuales, en última instancia, seleccionaran y contrataran al candidato.

Al seleccionar al personal no solo se toma en cuenta la persona más calificada, sino también lo que es como persona, la que no solo busca un trabajo bien remunerado, también quiere llegar a sus metas personales.

La importancia de la selección de personal radica en que si el empleado por diversas razones se encuentra insatisfecho con su trabajo, tanto la empresa como el salen perdiendo, puesto que el éxito final de la empresa depende de ellos.

Los requerimientos de la función de selección son:

1. La función de Selección debe realizarse por profesionales calificados.
2. Los usuarios deben conocer el procedimiento selección que se implemente, el cual debe ser válido, confiable, objetivo, estandarizado y ético.
3. Poner en marcha el proceso de selección implica contestar estas preguntas:

¿ A que nivel pertenecen las plazas en las que se va a seleccionar personal, (ejecutivo, empleados, operarios)

¿Conoce el seleccionador las características del puesto?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿El candidato esta dispuesto a aceptar el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo, las probabilidades de desarrollo y promoción ofrecidas por la empresa?

¿Existen, se conocen y se llevan a cabo políticas de selección y contratación?

Las especificaciones del personal o requisitos de oficio son las cualidades o características que debe tener un empleado para ejecutar el trabajo y métodos de empleo que reúnen información para conocer la capacidad del candidato.

Es necesario analizar el puesto, después hacer especificaciones sobre las necesidades de este y de las características de la persona que vaya a desempeñarlo. Otra posibilidad es cambiar el trabajo para adaptarlo a la persona, por ejemplo, el trabajo para imposibilitados físicamente o cuando se contrata personal sin habilidad para el trabajo.

Algunas personas podrán tener las características que se requieren por el análisis del puesto, otros no, y esto es porque las personas no son iguales existen diferencias individuales como:

a) **Diferencias Genéticas**, estas se manifiestan en el fenotipo que constituye la totalidad de características físicas y psicológicas de cada persona (color de pelo, de ojos, piel y nivel de inteligencia). El genotipo comprende las características heredadas por una persona que puede o no transmitir a sus descendientes.

b) **Diferencias Fisiológicas**, están compuestas por el tamaño, la forma y la intensidad del funcionamiento de los órganos del cuerpo.

c) **Diferencias en la Historia personal**, cada individuo cuenta con una historia personal, totalmente única e irreplicable. Los factores que contribuyen a elaborarla y que varían de persona a persona son: escolaridad, entrenamiento, capacitación, educación formal o adquirida en la familia o grupo social, valores, actitudes, medio socioeconómico.

La integración de estos tres factores hacen de los individuos seres únicos e irrepitibles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pasos del proceso de selección:

1. **Vacante.** Es el inicio del proceso y se define como el puesto que no tiene titular, por ser puesto de nueva creación o por situaciones internas (promociones, renunciaciones, etc).
2. **Requisición.** Es la notificación de una vacante, a través de un documento llamado: requisición de personal; al departamento de Recursos Humanos. Dicho documento tendrá que especificar aspectos como: los motivos de la vacante, fecha en que deberá estar cubierto el puesto, departamento y condiciones de trabajo.
3. **Análisis de puestos.** Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos para determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona.
4. **Inventario de Recursos Humanos.** Acudir al inventario de recursos humanos, para averiguar si alguna persona dentro de la organización, reúne los requisitos establecidos.
5. **Fuentes de reclutamiento.** Elegir los medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.
6. **Solicitud de empleo.** Teniendo el lugar adecuado para el proceso, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales, familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado.
7. **Entrevista inicial o preliminar.** Detectar rápida y eficazmente los aspectos más importantes del candidato y su relación con el puesto promovido. La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, que tiene por objeto obtener información relevante de la persona entrevista a partir de la cual serán tomadas decisiones.

Etapas de la entrevista:

- **Rapport.** En esta etapa inicial se crea un ambiente de comodidad y confianza con el candidato y que deberá prevalecer durante toda la entrevista

- Cima. Es propiamente la realización de la entrevista, explorando los aspectos mas importantes del candidato en relación con el puesto.

- Cierre. Esta etapa se da al anunciarle al candidato, la terminación de la entrevista y se le da pauta a que exponga sus dudas con respecto a algo que no se le halla explicado de manera adecuada o entendible para el.

Áreas a investigar en la entrevista

- La historia laboral, es muy importante preguntar respecto a las relaciones de trabajo con sus jefes, colaterales, subordinados y su desarrollo en el trabajo.
 - Historia educacional, los estudios que tiene el candidato y la consistencia en ello.
 - Historia personal, explorar patrones de conducta, que hable de sí mismo, de sus padres, hijos, hermanos o esposa en su caso.
 - Aspectos positivos y áreas de oportunidad. Ser perceptivo y sensible para captar aspectos de la personalidad.
 - Salud, las enfermedades que ha sufrido el candidato
 - Tiempo libre y pasatiempos, la amplitud de intereses y predilecciones, actividades recreativas que desarrolla (deportes, lectura, reuniones, etc).
 - Metas a corto, mediano y largo plazo, Refleja la idea de proyección que tiene su propio futuro, tanto en áreas de trabajo como en áreas familiares y en su trabajo.
8. Pruebas psicométricas. Aquí se seleccionara a las personas que cubran el perfil para aplicar las baterías psicométricas que la empresa tenga, según el puesto solicitado.
9. Entrevista de selección. Una vez realizadas las pruebas se procede, generalmente el mismo día, a una entrevista con el futuro jefe inmediato o el responsable del

área que este solicitando el puesto, para realizar una entrevista enfocada a verificar los conocimientos teóricos y prácticos para ocupar la vacante.

10. Decisión final. Con la información obtenida en la distintas etapas del proceso, se hace una presentación de dicha información a la persona que tomara la decisión final.

Algunas de los elementos que nos ayudan en una certeza de seleccionar a la persona adecuada son:

- Cartas de recomendación y referencias. Dan una idea de la experiencia laboral del candidato al empleo, el inconveniente es que no son muy confiables.

- Currículum. La historia laboral del trabajador es muy útil para el entrevistador y también puede ser buen indicador de su rendimiento, mas no para saber la calidad del trabajo que realiza.

- Examen medico. Es un examen que realiza un medico con conocimientos en medicina laboral, para investigar su estado general, si no padece enfermedades contagiosas, verificar el uso y agudeza normal de sus sentidos, si no tiene enfermedades que se contrapongan al trabajo, si no esta predispuesto a sufrir accidentes de trabajo, así como que no sea drogadicto, entre otros.

- Periodo de prueba. Este método de selección consiste en contratar al personal aprobando un examen muy sencillo y colocarlos en el programa de capacitación durante un periodo, dependiendo de su rendimiento y capacidad permanecerá en el empleo.

- Pruebas del personal. Estas pruebas son psicológicas, o test, proporcionan información mas rápida y exacta acerca de las habilidades, aptitudes y talento del solicitante. Además, estas pruebas no solo son para la selección, sino también para la colocación. Las pruebas pueden ser de capacidad o de tiempo, y son: de logro, de aptitud, de inteligencia y de personalidad.

- La solicitud. No solo se considera la base del proceso de selección, sino la "principal" del expediente del empleado. En esta etapa se puede rechazar a los candidatos inhábiles. La solicitud da información general del solicitante, así como su estructura familiar, características, estudios, antecedentes de trabajo y varios. Aunque algunas preguntas puedan resultar inútiles muchas otras pueden pronosticar el éxito del empleado.

Seleccionar al personal es mucho mas complejo que una simple entrevista y/o aplicar exámenes, la persona que concede el empleo esta haciendo una predicción. Ningún método asegura el éxito laboral del candidato, a menos que sea la contratación a prueba, que aunque ayuda a la selección de personal idóneo no predice su eficacia. La predicción será exitosa mientras mas información detallada y correcta se tenga.

2.2.4. Contratación

En un capitulo anterior ya se hablo de los tipos de contrato que existen en la legislación mexicana y que formalizan una relación laboral.

En este punto se tratara de dar un panorama de los requisitos que generalmente solicitan las organizaciones cuando el candidato al puesto vacante, ya se convierte en un miembro de su organización.

Algunos requisitos que generalmente se solicitan son los siguientes:

- **Acta de Nacimiento.** Este es un requisito indispensable ya que con este documento se corrobora la nacionalidad del candidato.

Hoy en día con la globalización y la contratación de gente extranjera en las organizaciones para ocupar generalmente, puestos directivos y ejecutivos, el acta de Nacimiento o Certificado de Nacimiento funge como un papel indispensable para que se procuren tramitar y obtener los documentos necesarios para trabajar en el país que lo esta ocupando, es decir, se cumpla con los requisitos legales del país de que se trate; en

México se tramita el Formulario FM2 o FM3 que se distinguen por la actividad a desempeñar y se solicita ante el Instituto Mexicano de Inmigración.

- **Acta de Matrimonio.** Este documento solo se solicita a aquellas personas que obviamente manifiestan estar legalmente casadas.

- **Acta de Nacimiento de los Hijos.** Al igual que los otros documentos oficiales sirve para corroborar edades, sexo y nacionalidad de los hijos.

- **Comprobante de estudios.** Esto es para verificar su carrera estudiantil y de ahí obtener información importante en lo referente a sus capacidades y aptitudes.

- **Comprobante de domicilio.** Sirve para ayudar a verificar el domicilio en el que el trabajador vive, generalmente se solicita el del teléfono, agua, luz o predio y que sean de fecha reciente.

- **Cartilla (personal masculino).** Actualmente este requisito va perdiendo importancia, pero es necesario recuperarle la importancia que tiene especialmente para poder tramitar pasaporte y salir al extranjero.

- **Credencial de elector.** Es exigible para los mayores de 18 años y esta credencial es de suma importancia sobre todo a niveles en los que los empleados tienen que hacer, tramites legales (poderes), directivos y ejecutivos, y; tramites financieros (bancos), mensajeros; pero en general a cualquier nivel es de suma utilidad.

- **Registro Federal de Contribuyentes (RFC).** Actualmente las empresas al momento de contratar personal cuentan con sistemas de nomina (generalmente) que automáticamente sacan este registro con la famosa homoclave; esta ultima de suma importancia al momento de solicitarle un crédito al Infonavit, en su defecto el trabajador deberá solicitarla directamente ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Numero de Seguridad Social (NSS).** El Numero de Seguridad Social es único e intransferible, es decir, es de por vida. Este registro es de suma importancia porque en base a este se le estará dando, al trabajador, el servicio medico por parte del instituto y se le estarán haciendo sus aportaciones a su Afore.

- **Certificado Único de Registro de Población (CURP).** Este registro de control se empezó a promocionar en el año de 1997 y se menciona, por parte de la Secretaria de Gobernación, que desplazaría al Numero de Seguridad Social y al Registro Federal de Contribuyentes como medios de control, pero en la actualidad muy pocas personas cuentan con el.

- **Cartas de Recomendación.** Estas deben ser de sus anteriores trabajos o en su defecto por personas que recomienden a la persona, conteniendo claramente teléfono y dirección de la persona que esta firmando dicha carta, es deseable pedir de dos a tres cartas actualizadas.

- **Fotografías.** Este requisito es para identificar claramente a la persona poniendo una foto en su expediente y crear o generar su credencial, generalmente se solicitan de dos a cuatro fotografías, la forma y estilo puede variar de compañía en compañía pero las mas solicitadas son en tamaño infantil y en blanco y negro.

- **Examen medico.** Este requisito es de suma importancia para saber el estado actual de salud del empleado que esta ingresando a trabajar con nosotros, es común, que a los varones se les solicite un examen del corazón (niveles gerenciales) y, a las damas, exámenes relacionados con embarazo; lo anterior responde a que los costos de los seguros médicos se incrementan con este tipo de circunstancias y de igual forma en la operaciones normales de la compañía. Normalmente se solicitan cuando ingresa el empleado a trabajar y posteriormente cada seis meses pero generalmente estos últimos ya son a cargo de la compañía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Investigación socio- laboral.** Esta etapa consiste en contratar una agencia confiable y especializada en efectuar investigaciones laborales para que realice con respecto al candidato aceptado: Revisión nuevamente de documentos personales, investigación de referencias laborales de empleos anteriores y se entrega por parte de la agencia un reporte detallado del candidato.

Esta etapa es importante porque: confirma la calidad personal y profesional del candidato, permitiendo en caso de malas referencias, ahorrarse la experiencia de contratar un mal elemento.

Deberá considerarse como causa de rechazo del candidato cuando:

- a) No complete los documentos requeridos.
- b) No exista congruencia y veracidad entre los documentos: fechas, autenticidad.

En cualquier empresa es indispensable que todas las contrataciones sean realizadas por una área especializada.

2.2.5. Inducción

En esta etapa reviste un especial importancia, ya que de una correcta y completa inducción del nuevo empleado dependerá la rápida o lenta adaptación a la empresa.

Se recomienda contar desde la especificación del perfil del puesto, con un listado de conceptos, temas, áreas y/o personas que deberán conocer el nuevo empleado para funcionar adecuadamente, este listado se transformara en un programa estructurado de manera lógica y calendarizada que deberá cubrir el nuevo empleado antes de someterlo a las funciones específicas del puesto.

2.2.5.1. Concepto de Manual

El manual es un libro que contiene lo mas sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Diferentes autores opinan:

Duhalt Kraus Miguel. Un manual es un documento que tiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Continolo G. Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Reyes Ponce Agustín. Un manual es un folleto, libro o carpeta, en los que de una manera mas fácil de manejar, se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y unificar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.¹¹

En nuestro concepto un Manual es el conjunto de papeles que contienen instrucciones, lineamientos y procedimientos que indican la manera de hacer una actividad, encausados o dirigidos para lograr los objetivos del organismo, previamente establecidos.

¹¹ Martín G. Álvarez, Manuales para elaborar manuales de Políticas y Procedimientos, 1996

Su actualización dependerá de los tipos de manuales utilizados por la empresa en que se utilicen, pero un manual actualizado o modificado eficazmente puede representar una ventaja competitiva ante el mercado productivo.

La clasificación de manuales se da en base a:

- **Su contenido.** Son los específicos a una materia, como ejemplos tenemos al Manual de la Historia de la organización, el de políticas, organización, procedimientos.
- **Por función específica.** Son los que se refieren a una función específica de operaciones, tal es el caso del manual de producción, de compras, de ventas, de finanzas, de contabilidad, de crédito y cobranza de personal, el técnico, el de adiestramiento o instructivo.
- **Por su aplicación.** Se refiere a la organización en su conjunto, los ejemplos son: el manual general de organización y procedimientos, el manual de políticas
- **Por su ámbito de aplicación específico.** Es el que se refiere al contenido de información por unidad orgánica, como ejemplos tenemos el manual específico de reclutamiento y selección, el de auditoría interna, el de políticas de personal y al de tesorería.

Las ventajas manifiestas en la elaboración de manuales son:

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.

- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede simplificar.

Aunque no existe un modelo fijo para la elaboración de los manuales, a continuación se presentan las circunstancias mas generalizadas en la practica, sin embargo pueden haber variaciones substanciales, de acuerdo a criterios específicos.

a) Recopilación de la información.- La información se obtendrá normalmente siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

b) Procesamiento de la información.- Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto de manual.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

c) Redacción.- El primer paso en este apartado es definir la materia de que se trata ¿de que tratara el manual? Además hay que tomar en cuenta a que personas estará dirigido con el propósito de que el lenguaje utilizado resulte claro, sencillo y comprensible.

d) Elaboración de graficas.- Una gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos, sin embargo; ciertas técnicas visuales pueden realizar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido, por ejemplo: los organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades; tratando en todo momento de hacerlos lo mas sencillos para facilitar su comprensión.

e) Formato y composición.- Ya compilada y organizada la información para el manual es necesario analizar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

f) Revisión y aprobación.- Se debe de llevar acabo una revisión para evitar problemas posteriores y una vez realizado lo anterior debe ser aprobado por las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

g) Distribución y control.- Es importante que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan conocimientos suficientes del mismo y puedan consultar tales documentos, por tal efecto habrá que asignar un numero a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona que tenga uno en su poder.

h) Revisión y actualización.- La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.¹²

2.2.5.2. El Manual de Bienvenida

Son aquellos manuales en los que comúnmente se recoge todo lo que le interesa conocer al empleado en general, cuando ingresa por primera vez a la empresa.

Uno de los procesos mas delicados del proceso de inducción dentro de la organización, tiene lugar cuando un trabajador de nuevo ingreso inicia sus labores, ya que normalmente resulta difícil borrar de la mente la primera experiencia, debido a que desconoce a sus nuevos compañeros, el ambiente y las instalaciones. Así mismo, cuando inicia por primera vez sus actividades, percibe una intranquilidad por la necesidad de

¹² Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos, ECASA, 1996

apoyo. Es aquí cuando la dirección de recursos humanos se ve en la necesidad de crear un medio ambiente por el cual el personal al formar parte de la organización, adquiera seguridad, apoyo y aceptación.

De tal manera que todas estas necesidades se verán cumplidas al establecerse el Manual de Bienvenida.

Es importante señalar que el manual podrá integrarse de acuerdo a las necesidades de información que se quiera transmitir, así como la magnitud y formalidad que se le quiera dar, estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice.

Así mismo este manual proporciona al empleado toda una serie de información respecto a: antecedentes y estructura de la organización, prestaciones económicas y posición ante la competencia.

Los puntos que deberá contener el Manual de Bienvenida son:

- a) **Antecedentes de la organización:** Aquí mencionaremos los puntos mas sobresalientes relacionados con la creación de la empresa tales como: principales fundadores, actividad inicial, localización de las instalaciones, organigrama, giro de la empresa.
- b) **Proyección de la organización:** En este apartado deberá mencionarse el compromiso que adquiere la empresa hacia sus clientes, en relación a las demandas de sus productos y/o servicios, así como su posición ante la competencia y la relación que tiene con otras organizaciones (entidades gubernamentales, empresas de seguros y/o sociedades de inversión).
- c) **Prestaciones y/o servicios al personal:** Las prestaciones son parte muy importante del sistema de remuneración a que tiene derecho el trabajador y, cuya función es no solo retribuir el trabajo, sino además posibilitar el bienestar económico, social y cultural, así como la seguridad personal y familiar, por ello las

prestaciones las podemos clasificar en: Económicas, Sociales, Culturales y Medicas.

2.2.5.3. Reglamento Interior de Trabajo

Este reglamento se encuentra considerado como un manual interno, que como su nombre lo indica, únicamente regirá y tendrá sus efectos dentro de la empresa. Es básicamente un ordenamiento jurídico que facilita o mejor dicho, regula las relaciones obrero-patronales, que suscribe aspectos del Derecho Laboral, omitiendo aspectos técnicos y administrativos de la competencia exclusiva del departamento de personal.

Es decir, el objeto medular de este tipo de instrumentos jurídicos, lo constituye la facultad patronal de suspender en sus labores a los trabajadores como sanción a las faltas cometidas.

El artículo 424 de la Ley Federal del trabajo establece que el Reglamento Interior de Trabajo (RIT) es un conjunto de disposiciones, producto del acuerdo entre los factores de la producción, con carácter de obligatorio para trabajadores y patrones y cuyo objeto es coadyuvar, de conformidad a la naturaleza de cada empresa o establecimiento, a la mayor seguridad, regularidad y productividad en el desarrollo de sus trabajos.

Lo normal es que el RIT se elabore de acuerdo de trabajadores y patrón; pero en caso de que los primeros se nieguen a celebrarlo, el patrón podrá demandar su otorgamiento ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

El contenido del RIT en general, debe contener las normas necesarias y convenientes para conseguir, de acuerdo con las características de cada empresa, la mayor seguridad, regularidad y productividad en el desarrollo del trabajo.

Para que un RIT sea apegado a derecho deberán las partes, en su elaboración, ajustarse a lo señalado por el artículo 123, apartado "A" de la Constitución Federal; por la LFT y sus reglamentos y por el Contrato Colectivo o ley.

Mecanismos para su elaboración:

- Comisión mixta. En primer lugar deberá constituirse una comisión mixta; es decir, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y el patrón. Es recomendable se levante acta donde conste dicha constitución.

- Elaboración del RIT. La comisión aludida procederá a elaborar el RIT, en lo posible debe recoger la opinión y experiencia de los trabajadores, incluidos los de confianza y del propio patrón.

- Depósito del RIT. Dentro de los ocho días siguientes a su firma, cualquiera de las partes depositara el RIT ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

- Adecuación permanente del RIT. Es aconsejable que la comisión mixta aludida no desaparezca una vez elaborado el RIT, sino que se reúna periódicamente para adecuar las normas de este ante las cambiantes necesidades de la empresa, de tal manera que el RIT sea un instrumentos permanentemente vivo y útil a los fines de las partes.

- Reporte de las modificaciones. En su caso, las partes deberán notificar a la junta los cambios que sufra el RIT.

- Vigencia del RIT. Este surtirá sus efectos legales entre las partes, a partir de su depósito ante la junta.

- Obligatoriedad del RIT. No obstante lo anterior, el RIT solo será obligatorio para cada trabajador en lo individual, a partir de que se le haga entrega a cada uno de ellos de un tanto del RIT y, además, se fije en los lugares mas visibles del establecimiento. Lo

anterior es jurídico y razonable, ya que solo puede cumplirse lo que se conoce, además impide abusos contra los trabajadores. Para que esto sea plenamente operativo se recomienda, complementariamente, dar pláticas a los trabajadores sobre el contenido y alcance del RIT. La entidad más idónea para organizarlas sería la comisión mixta del RIT, que bajo nuestra propuesta debe funcionar permanentemente.

Es recomendable recabar la firma del trabajador respecto de haber recibido copia del RIT y; levantar acta, avalada por los miembros de la comisión mixta del RIT, en el sentido de haberse fijado oportunamente en lugares visibles de la empresa copia del RIT.

- Medidas disciplinarias. Como ya expresamos, el RIT contiene una sección relativa a las medidas disciplinarias: que faltas ameritan suspensión, cuantos días de suspensión se impondrían a cada falta, procedimiento para aplicar la sanción.

En el manejo de esta parte es recomendable que la comisión mixta RIT y no exclusivamente el patrón, lleve a efecto la investigación de los hechos y controle la aplicación de la suspensión procedente. Todo avance de la justicia en la imposición de la suspensión puede contribuir en la esfera de la productividad.

Manejo de la suspensión. En la imposición de esta medida disciplinaria las partes deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La suspensión impuesta sin base en un RIT es ilegal y equiparable a un despido injustificado.

- La suspensión por más de ocho días o indefinida se conceptúa como despido injustificado, así mismo; si en la aplicación de la suspensión no es escuchado previamente el trabajador, también será despido injustificado.

- Constancia por escrito. Aunque la ley no obliga al patrón a comunicar por escrito la suspensión impuesta, es recomendable para amparar al patrón frente a una demanda por despido injustificado y para proteger al trabajador por supuestas faltas injustificadas.

- Antigüedad, vacaciones, utilidades. Los días que comprenda la suspensión no se descontarán para efectos del computo de la antigüedad laboral, ni para el otorgamiento de las vacaciones y prima vacacional. Sin embargo, si se reducirán para efectos del reparto de utilidades.

2.2.5.4. El Manual de Organización

Estos manuales son una ampliación del llamado organigrama, conteniendo, en forma breve, las descripciones de puestos.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Hay manuales que contienen solo organigramas, otros además de las graficas contienen material cuya finalidad es indicar:

- Objetivos de la empresa
- Canales de comunicación
- Bases sobre las que se diseño la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etc)
- Relaciones en personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de Organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar donde y quien debe hacer el trabajo.

El manual de organización es, en si, un producto final, tangible, de la planeación organizacional.¹³

Para que un manual de organización cumpla con los objetivos de comunicación y coordinación de las diferentes áreas que la integran, deberá contener los elementos básicos que a continuación mencionamos:

- **Identificación:** Este apartado nos indica el nombre oficial de la unidad, nombre y numero del manual, niveles jerárquicos que comprende, fecha de elaboración y la unidad orgánica responsable de su expedición.
- **Índice o Contenido:** Es una relación de los capítulos que integran la estructura del manual, de tal manera que dicha relación quede acorde según el organigrama de la estructura de la organización.
- **Prologo o Introducción:** Da una explicación al lector acerca de lo que es el Manual y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de el. Además incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigido, como se usara, como

¹³ Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos, ECASA, 1996

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

y cuando se harán las revisiones y actualizaciones, además de su autorización por parte de directivos del área comprendida en el manual.

- **Directorio:** Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupaban.

- **Objetivos:** Aquí mencionaremos los objetivos de la organización así como los fines que se desean obtener.

- **Marco legal:** Identifica los principales elementos jurídicos de formación de la organización. Es la relación de los principales títulos y ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las principales atribuciones de la organización o de las unidades administrativas comprendidas en ella.

- **Atribuciones:** Este apartado consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización o a sus entidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que den base legal a sus actividades.

- **Estructura orgánica:** Se refiere a una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades administrativas de la organización, en relación a su jerarquía. Es conveniente codificarla en tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Es la representación grafica de la estructura organiza y debe reflejar en forma esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación de autoridad, supervisión y asesoría.

- **Descripción o Análisis de puestos:** El puesto de la unidad de trabajo en una estructura de organización, esta integrado por un conjunto de actividades y de requerimientos necesarios para llevarlos a cabo, un puesto podrá tener una o mas plazas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción del Puesto consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, esencialmente, en las funciones que este comprende. Se integra de la siguiente manera:

- a) **Identificación del Puesto.** Esto es anotar datos tales como: fecha de elaboración, nombre del titular actual del puesto, título del puesto, nombre y puesto del jefe inmediato, departamento o área a la que pertenece, subordinados, localización física, sueldo del mercado, sueldo de la empresa, número de plazas.
- b) **Descripción Genérica.** Es el propósito general del porque y como contribuye este puesto al logro de los objetivos de la empresa.
- c) **Funciones básicas.** Son todas aquellas responsabilidades que incluye el puesto. Las finalidades serán medibles, especificando la acción a realizar y el resultado exacto a lograr.
- d) **Especificaciones del puesto.** Es la lista de los requisitos humanos, que debe reunir el ocupante para asegurar el cumplimiento de las funciones en el nivel esperado. En estas especificaciones queda incluido: la escolaridad, edad, conocimientos, habilidades, experiencia, dominio de un idioma, dominio de técnicas y/o herramientas y características personales. Todo esto conforma el Perfil del Puesto.
- e) **Relaciones organizacionales.** Se especifican las relaciones que el puesto establece hacia el interior y exterior de la empresa. Se anexa un organigrama en todo formato de descripción, ilustrado gráficamente la posición exacta del puesto dentro de su área y dirección.
- f) **Condiciones de trabajo.** Ambiente, la iluminación: luz de día, ventilación y aire acondicionado; alfombra, cuadros, etc. Riesgos; se ha dividido en: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Autorización. Es la reunión de firmas de: quien elaboro la descripción, el ocupante del puesto, jefe inmediato y del Gerente o Director del Área. Aquí puede haber correcciones en la descripción y lograr acuerdo y firma de todos los involucrados.

2.2.5.5. Manual de Procedimientos

Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso esta formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria o equipo y el medio ambiente. Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la rentabilidad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando.

Usando adecuadamente métodos y procedimientos escritos, las personas ganan dos cosas: Precisión y velocidad.

Los " procedimientos administrativos": son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.

Los "manuales de procedimientos": son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- d) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- e) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- f) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.

- g) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- h) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- i) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones, señalando quien, como, cuando, donde y para que han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realiza las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

A continuación mencionaremos los elementos que componen un manual de procedimientos, que consideramos importantes en toda organización:

- **Introducción:** Este apartado contendrá la finalidad del manual, una breve explicación sobre la utilidad que su aplicación representa. De esta manera, se debe incluir al implantarlo, revisar y actualizar los procedimientos contenidos en el manual, así como los aspectos mas significativos de las partidas que integran el manual, en forma sencilla, clara y precisa.

- **Objetivos de los procedimientos:** Deben contener una explicación del propósito que se pretenda cumplir con los procedimientos.

- **Áreas de aplicación:** Contiene una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades. Es importante que la representación de dichas unidades se lleven a cabo en el orden en que interviene el procedimiento.

- **Normas de operación:** Con el fin de facilitar el debido cumplimiento de las operaciones y la responsabilidad de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas respecto a los lineamientos generales que permitan realizar las actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

- **Descripción de las operaciones:** Se deben presentar por escrito y en forma narrativa secuencial cada una de las operaciones que hay que realizar de un procedimiento, explicando en que consiste, cuando, como, con que, donde y cuanto tiempo se hace, señalando los órganos responsables de su ejecución, debe indicarse para cada operación la unidad administrativa encargada de su ejecución, si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa debe iniciarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación, de manera que se facilite su comprensión e identificación aun en los casos de varias alternativas de una misma operación.

- **Formularios:** La información usualmente viaja dentro de los sistemas empresariales en formularios de papel, estos formularios son medios que ayudan a recopilar datos, aportan la información necesaria para el logro de los objetivos, fundamentan la toma de decisiones, anuncian nuevas políticas y procedimientos, generalmente controlan y mejoran las operaciones.

Un formulario es una hoja de papel en la cual hay alguna información impresa y espacios en blanco para la inserción de datos. Deben diseñarse los formularios para satisfacer las necesidades de comunicación de un sistema.

Para quien rellena un formulario es importante que conozca claramente el propósito o función del mismo, por ejemplo; un formulario de solicitud de empleo debe contener espacios para la información vital a fin de que la organización pueda evaluar al candidato, una factura debe indicar elementos tales como; cantidad, descripción, nombre del cliente entre otras. Por lo tanto, lo primero y mas importante que hay que preguntar antes de diseñar un formulario es lo siguiente: ¿ es necesario este formulario?; y si lo es; ¿ porque?.

- **Formatos e instructivos de llenado:** Un instructivo es un medio de comunicación que la organización utiliza para que su personal pueda realizar las operaciones a seguir, indicándole el propósito que se persigue al realizar cada una de las operaciones señaladas en él. Los tipos de documentos que se utilizan en el desarrollo de las mismas y el trámite a seguir para una buena aplicación de esas operaciones.

Un instructivos puede ser utilizando como instrumento de soporte administrativo para la aplicación de algún procedimiento, ya que debido a su contenido se puede minimizar tiempos muertos que pudieran presentarse al momento de ejecutar sus actividades, esto evitara perdida de tiempo ya que le expone de una manera sencilla como debe hacerse determinada actividad.

Para que un instructivo cumpla con el propósito indicado, este deberá ser elaborado de manera que se comprenda cada una de las funciones que afecten al personal, pues de esta forma se asegurara que la comunicación resulte de acuerdo a lo planeado y hará que se tenga mejor fluidez en las operaciones que se desarrollen. En la descripción de las operaciones y en el uso de instrumentos deben hacerse referencias precisas de estos, utilizando para ello números indicadores.

En este apartado se presentaran los lineamientos que delimitan la realización de las actividades de los procedimientos que integran el manual, por parte del personal responsable para ello, señalando las bases para su fácil y estricto cumplimiento, además previniendo la presentación de diversas situaciones no habituales dentro de las operaciones normales. Así mismo, se establecerán las sanciones administrativas procedentes ante el incumplimiento de ciertas normas de operación.

- **Contenido de los procedimientos:** Iniciar la descripción de las actividades con un verbo que describa la acción a desarrollar por ejemplo: elabora, turna, requisita, autoriza, etc; en el caso de que un procedimiento continúe y se relacione con otro, especificar claramente que es lo hace, como, cuando y donde.

En cada actividad debe iniciarse de quien se recibe y a quien se le envía la documentación recibida y finalmente indicar si se archiva tal documentación.

Inicialmente en la carátula o portada se anotara el titulo de cada instructivo que integra el manual, recordando que cada carátula debe integrarse al manual después del diagrama de flujo correspondiente al instructivo.

2.2.5.6. Manual de Políticas

En un principio uno siente las políticas como actitudes exageradas o sin sentido. Sin embargo, por un lado, las políticas deben ser pensadas y diseñadas para facilitar que las cosas se hagan correctamente. Las políticas bien desarrolladas pueden ayudar a evitar el desorden dentro de una organización y políticas mal diseñadas pueden paralizar la organización.

Pero... ¿Qué es una política?

Louis Allen la define así: " Es una decisión permanente que se toma sobre ciertos asuntos y sus problemas".

Samuel C. Cero la define así: " Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas".

Para nosotros, una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones.

Son guías en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.

Una política tiene razón de ser, cuando contribuye directamente a las actividades y procesos de la organización para que logren sus propósitos.

Las políticas bien diseñadas permiten la eliminación de burocracia y la eliminación de cuellos de botella. Una organización que no se diseña se autodiseña, y muchas veces lo autodiseñado no funciona adecuadamente porque en el autodiseño han intervenido de

manera anárquica todas las personas que integran la organización, ocasionando con ello que mientras unos o nadie sepa con que dirección encaminar sus esfuerzos, todo ello logra simplemente que la organización este confundida y sus resultados además de pobres, sean obtenidos de una manera muy desgastante.

Para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben tomar en cuenta dos aspectos:

1. Involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos, y
2. Informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada (colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etc), los beneficios.

Si se desea que las políticas se respeten cabalmente, es muy importante tomar en cuenta a la gente, antes, durante y después de emitirlas.

¿Qué es el Manual de Políticas?

Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración.
- b) Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- c) Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- d) Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- e) Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- f) Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

El conocer las políticas de un organismo social proporciona un marco de referencias sobre el que se basa toda acción administrativa. Las políticas proporcionan el antecedente para entender "porque" las actividades se hacen como son.

Para el análisis, valuación y recopilación de las políticas, deben considerarse los siguientes requisitos que debe reunir todo manual de Políticas, los cuales ayudaran a detectar al momento de desarrollar el Manual, aquellas políticas que al no reunir tales requisitos podrían considerarse dentro de otro marco y no necesariamente una política. Los requisitos mas comunes que un manual de políticas debe reunir son los siguientes:

- **Estables:** Toda política debe tener consistencia y fundamentacion para evitar los cambios frecuentes de criterios que puedan desorientar el propósito de la misma.
- **Flexibles:** Es fundamental esta característica, debido a que su adaptación a las necesidades de la organización son básicas para que no lleguen a caer en políticas obsoletas o caducas que no participen en el logro de los objetivos.
- **Efectivas:** Toda política debe mostrar interés en su contenido para que su aplicación por parte del personal, muestre una total atención, es decir, estas deben mostrar mejoras en el desarrollo de las funciones de las áreas que integran la organización.
- **Consistentes:** Toda política en su contenido, debe ser clara y concisa, tratando de considerar la posición de quien va aplicarla y con esto evitar las malas interpretaciones que pueden surgir por las diferencias individuales que posee toda persona.
- **Deben contribuir al logro de los objetivos:** Todo el personal de una organización requiere darse cuenta que toda política establecida debe estar encaminada a resolver las necesidades que esta teniendo la organización en el desarrollo de sus actividades.

Pasos que se requieren para el diseño y elaboración de un manual de políticas:

- **Desarrollar una relación de todas las políticas existentes, en relación con las funciones de cada área y/o departamento y que sean aplicados dentro de la empresa.**

- **Las políticas implantadas por la organización deberán editarse a través de textos especializados; papeles de trabajo de los diferentes ejecutivos, también aquellas disposiciones que han sido fijadas y que son aplicadas por el personal y que en un momento dado puedan considerarse como políticas.**

Una vez elaborada la lista, se debe evaluar y analizar la estructura de cada una de las políticas, de manera que cumplan con los requisitos que se indicaron en el punto anterior, de no hacerlo así, se separaran dándoles prioridad aquellas que cumplan con todas las características.

En la preparación de las políticas deben participar todos los elementos de la organización además de que estas deben ser comunes.

Finalmente, ya analizada y estructurada la lista, debe sugerirse a los funcionarios correspondientes los puntos siguientes que a continuación se mencionan:

- **Estructurar la lista de todas aquellas políticas que se requieren y sean indispensables para el buen desarrollo de las actividades de la organización, establecer las políticas de mayor prioridad, o sea aquellas cuya aplicación es básica para el logro de objetivos inmediatos de la organización.**

- **Determinar los límites que deben tener las políticas en existencia o aquellas que van a entrar en vigor.**

- **Revisar que las políticas estén dirigidas a una área que le corresponda aplicarlas, es decir, no dirigir una política cuando al área que se trate no le corresponda.**

- **Tomar en cuenta que al diseñar las políticas se debe desarrollar en coordinación con los responsables de ejecutarlas.**

- Poner a disposición las políticas para que sean aprobadas por la(s) persona(s); para tales efectos, es importante señalar que para la elaboración del manual de políticas, estas deben ser aprobadas inicialmente antes de implantarlas y así evitar las malas interpretaciones por el personal que ha de responsabilizarse en su aplicación.

Una política se puede cumplir cuando:

1. La Dirección respete y cumpla dicha política.
2. Vigilar que se cumpla en todos los niveles jerárquicos.
3. Analizar pros y contras antes de aprobarla.
4. Involucrando a los usuarios en su diseño.
5. Hacer difusión a todo el personal.
6. Lograr la comprensión y los beneficios que traerá el seguir con las políticas establecidas.
7. Evaluar y difundir resultados asociados a la política.
8. Realizar auditorías para ver el apego a dichas políticas.
9. Dar reconocimientos a aquellas personas o departamentos con mayores resultados.

Para asegurar congruencia entre lo que se dice y se hace, es necesario que los principales promotores, usuarios y supervisores de las políticas y procedimientos, sean los directores y gerentes de la organización. Si alguien viola las políticas o procedimientos, deberá llamársele firmemente la atención, explicándole los beneficios de respetarlos y las graves consecuencias por no aplicarlos cabalmente.

Aun cuando una política debe ser firme, debe también ser flexible, de lo contrario querer aplicarla en el cien por ciento de los casos crearía en la organización una rigidez equivalente a una camisa de fuerza.

Las personas autorizadas para hacer excepciones deben ser de nivel jerárquico superior al usuario de la política, dependiendo del tipo de política, en algunos casos solamente podrá ser autorizada por el Gerente o Director General de la organización.

Cuando la política se convierte en un fin, en ese momento la política deja de ser funcional, porque quien(es) la aplica(n), olvida(n) el sentido común y la razón de ser de

la política, convirtiéndose así solamente en personas robotizadas que ya no piensan por sí mismas.

Tanto las políticas, como los procedimientos deben tener un propósito bien definido. Por lo cual al momento de desarrollarlas es muy importante no perder de vista el propósito correspondiente.

Una política sin procedimiento(s) se puede quedar solamente en buenos deseos. Un procedimiento sin política(s), esta incompleto. Las políticas revisten al procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad. Los procedimientos aseguran la implantación de la(s) política(s). Las políticas y los procedimientos son las caras de una misma moneda, se complementan mutuamente.

2.2.6. Capacitación

Una vez que el hombre abordo la solución de problemas, inicio una nueva dinámica que ya no le fue posible abandonar, la cual posibilito el desarrollo y perfeccionamiento de sus procesos cognitivos. El trabajo presenta al hombre una serie inagotable de problemas a resolver, creando con ello, las condiciones propicias para generar necesidades de capacitación que respondan a intereses de la organización y del trabajador.

La teoría del capital humano parte de la idea de que el gasto en educación o la capacitación en y para el trabajo, que mejoran las destrezas de los obreros, constituye también una inversión que aumenta la capacidad productiva de una empresa, comunidad o nación.

La educación es la adquisición de modo intelectual, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que rodean a un individuo.

El entrenamiento es el prepararse para un esfuerzo físico mental, para poder desempeñar una labor.

Adiestramiento es proporcionar destreza de una habilidad adquirida, mediante una practica prologada de trabajo de trabajos de carácter muscular o motriz.

La capacitación es la adquisición de conocimientos de carácter técnicos, científicos y administrativos.

El desarrollo comprende integralmente al hombre en toda la personalidad, es decir, la maduración integral del ser humano.

Veamos al respecto lo que marca el ordenamiento jurídico en México:

LFT. Art. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

LFT. Art. 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología ;
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
3. Prevenir riesgos de trabajo;
4. Incrementar la productividad, y
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

La capacitación busca entrenar al personal para que este desarrolle adecuadamente su trabajo, que ocupe posibles nuevos puestos o para evitar malos hábitos en el trabajo, entre otras cosas.

La capacitación debe entenderse como una inversión de la empresa, expresada en términos económicos y también debe ser considerada por los empleados como una inversión a su favor y por su esfuerzo. Estas inversiones serán óptimas si ambas partes cumplen con su aportación. La empresa no debe escatimar esfuerzos en el trabajador, ya que este es la base de la producción y productividad.

La capacitación debe abarcar los aspectos fundamentales de carácter administrativo, técnico y humano.

La capacitación favorece la cultura organizacional de la empresa, principalmente en su: misión, visión, estrategias, objetivos y metas, dotándola de mas eficiencia, eficacia y efectividad que satisfaga la obligación legal y las necesidades de la empresa y del personal.

La capacitación tiene por objeto orientar hacia un cambio mediante la transmisión de conocimientos de carácter técnico, científico, administrativo e intelectual en los empleados, ejecutivos y funcionarios, así como las habilidades y actitudes que los hagan mas aptos para el desempeño de su actividad y les permitan realizar su labor de supervisor, líder o experto, de manera mas eficiente, eficaz y efectiva.

El adiestramiento es un conjunto de actividades planeadas, basadas en la cultura y las necesidades de la empresa para desarrollar a sus trabajadores en aspectos de habilidad de tipo psicomotriz y actitudes que los hagan mas diestros en la ejecución y manejo de maquinas, equipos o herramientas y les permitan realizar su labor en un marco de seguridad, de manera mas eficiente, eficaz y efectiva.

2.2.6.1. Tipos de capacitación

1. Capacitación para el trabajo. Es la que se imparte al personal para desempeñar una actividad, generalmente en un nuevo puesto. Se subdivide en:

- a) Capacitación previa para ingresar a la empresa. Se realiza con fines de selección o capacitación de personal que va a ingresar a la empresa;
- b) Capacitación de inducción. Se realiza con el fin de lograra que el nuevo empleado se identifique con todos los aspectos de la empresa: con su puesto, con su grupo de trabajo, con su jefe o jefes, con otras áreas con las que tendrá relación, con la organización y la cultura de la empresa. Los métodos mas usuales son: entrevista, presentación con sus compañeros, jefe y otros funcionarios; recorrido por las instalaciones para identificación de ciertos lugares en los que tendrá relación como almacén, comedor, sanitarios, según sea el caso; información sobre medidas de

control, seguridad prestaciones, cultura de la organización y obligaciones del nuevo empleado, manuales, y cursos de inducción, entre otros;

- c) Capacitación sobre el terreno de trabajo. Se realiza con el propósito de proporcionar al trabajador una instrucción directa de su jefe inmediato o de algún compañero experto, mediante la constante supervisión diaria;
 - d) Capacitación con fines de promoción. Se realiza con el fin de proporcionar al trabajador los medios y recursos para que en el futuro este en posibilidad de ascender en la empresa.
 - e) Capacitación planeada o impartida. Se realiza con el propósito de impartirse en forma constante bajo planes aprobados por la empresa.
2. Capacitación en el trabajo. Es la que se imparte al personal para mejorar actitudes, aptitudes, cualidades y conocimientos.
3. Capacitación fuera del lugar de trabajo. Es la que se imparte al personal en lugares diferentes de las instalaciones de la empresa, Se subdivide en:
- a) Capacitación en equipos de trabajo. Es la que se imparte con base en grupos que reciben instrucción, simulando situaciones de un ambiente similar al de trabajo;
 - b) Capacitación conductual. Es la que se realiza con base en grupos que reciben instrucción cuyos métodos descansan en la resolución de juegos de negocios, simulación de asuntos, análisis, solución de problemas y lecturas dirigidas, y
 - c) Capacitación en aula. Es la que se realiza con base en grupos que reciben conocimientos mediante cursos, conferencias, seminarios y laboratorios, entre otros.

Para poder determinar las bases de la capacitación será necesario considerar la cultura organizacional de la empresa y las necesidades del cliente para adaptarlas a la cultura de capacitación, definiendo la misión, los objetivos y las metas de la misma, las que se constituyen como la fuente para implementar los programas.

Entre los objetivos mas comunes podemos citar aquellos para mejorar:

- La cultura organizacional
- Los sistemas de inducción de nuevos empleados
- La calidad de la producción
- La productividad
- La solución de problemas
- El desempeño, conocimientos, destrezas o habilidades del personal
- Los índices de seguridad e higiene en el trabajo
- El promedio de asistencia de los trabajadores y las quejas
- Mejorar los cambios de la organización.

Para la elaboración de los programas deben tenerse en consideración los siguientes elementos:

- El conocimiento del cliente, sus necesidades y la cultura.
- Las características del lugar en que se impartirá la capacitación (tamaño, servicios)
- Las posibilidades de apoyo didáctico (proyectors, material)
- Las posibilidades económicas (costos de todos los elementos)
- Las posibilidades de tiempo (días, horarios, tiempo requerido por la extensión del programa)
- Las posibilidades de los instructores (especialidad, honorarios, tiempo disponible, experiencia)
- Las necesidades de los temas a impartir (de conocimientos, de practica, de desarrollo)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Las posibilidades de uso de técnicas y métodos didácticos (conferencias, cursos, juegos de negocios, audiovisuales).¹⁴

La impartición de la capacitación se deberán organizar las etapas, antes, durante y después del evento.

Antes del evento: Como la preparación del local, material y equipo didáctico invitaciones a los participantes e instructores, reservaciones de hotel o comidas o servicio de cafetería, en su caso, etc.

Durante el evento: El desarrollo de las actividades, proporcionar el equipo y material necesario, solucionar los imprevistos, entregar diplomas, constancias o certificados, etc.

Posterior al evento: Dar seguimiento a ciertas actividades como: agradecimientos por asistencia o por resultados durante el evento, evaluar el aprovechamiento reflejado en el trabajo para determinar si se cumplieron los objetivos, etc.

Corresponde a la evaluación de los resultados al finalizar el evento, es decir, el análisis y revisión de los exámenes, pruebas o evaluación del instructor, para lo cual se determinaron previamente parámetros de evaluación consistentes en normas o índices.

También al término de todo este proceso se tendrá que dar un seguimiento a los resultados que se observen, por cambios de los participantes en los cursos, en su medio laboral, sea por medición de resultados o por entrevistas y valuaciones de sus jefes.

2.2.6.2. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Las necesidades son aquellas carencias o deficiencias que debe superar la empresa y los empleados respecto de asuntos, conocimientos o habilidades, actitudes, aptitudes, prácticas, etcétera, que deben ser, por parte de la empresa impartidos y, por parte del personal, aprendidos, desarrollados o modificados, para mejorar la calidad del trabajo y

¹⁴ Francisco A. Montaña Sánchez, Capacitación del Personal en las empresas, Revista Laboral, Enero 2000

preparación integral del individuo en los aspectos de la técnica, teoría y práctica, desarrollo de ejecutivos y otros que fueren necesario, considerando los recursos humanos, materiales y económicos.

Procedimientos para la determinación de necesidades

Consiste en buscar evidencias que señalen síntomas de la existencia de los problemas en la empresa, para lo cual se debe establecer un marco teórico que es el punto de partida para realizar el análisis.

Los problemas se pueden clasificar en dos tipos:

1. **Los que son evidentes**, es decir, que las causas que los originan son observables y no requieren de una mayor investigación, como son: Personal de nuevo ingreso, transferido o ascendido, cambios en los métodos y procedimientos y cambios en maquinaria y/o equipo.
2. **Los que requieren de un estudio mas profundo**, ya que las causas que los determinan no son claras y precisas.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se descubren otras necesidades, las cuales serán analizadas hacia los gerentes de la empresa, para que sean atendidas de la mejor manera, como la falta de recursos materiales, la ausencia de sistemas adecuados, producción insuficiente, ambiente de trabajo, cambio de productos, salarios bajos, etc, ya que si bien la capacitación soluciona problemas bien definidos, ayuda a descubrir otros que al ser del conocimiento de los responsables directos, están en posibilidad de tomar acciones para su solución.

Tomando en cuenta la organización de la empresa, que comprende una diversidad de puestos y de funciones, se consideran los siguientes niveles de necesidades de capacitación básicas:

Necesidades a nivel organizacional. Se refiere a las delimitaciones o áreas generales que presenta la empresa como organización, es decir, en cual o cuales funciones de la empresa se requiere capacitación y adiestramiento y en donde es mas necesaria.

Necesidad a nivel ocupacional. Este nivel se ocupa de las limitaciones o deficiencias en conocimiento, habilidades y aptitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.

Necesidad a nivel individual. Son las diferencias particulares que presenta un trabajador, con respecto a la descripción del puesto.

Necesidades manifiestas. Son evidentes, observables y no requieren de un estudio profundo; por ejemplo: cambios en los métodos y procedimientos de trabajo, en cuyo caso podemos conocer con precisión quienes, en que y con que profundidad requiere adiestramiento y capacitación un trabajador.

Necesidades encubiertas. No se pueden observar a simple vista, sino que requiere investigar las causas que lo originan; por ejemplo: baja productividad en un área de trabajo. No permiten conocer las causas antes expuestas. Estas necesidades, también llamadas ocultas, si bien son desconocidas para el analista de capacitación, son manifiestas en la mayoría de los casos por el responsable directo del área en cuestión.

La identificación de necesidades de capacitación tiene el propósito de conocer aquellos requerimientos de formación y entrenamiento del personal que conforma la empresa.

Las áreas de capacitación de la empresa, sean internas o externas, deben tener un conocimiento de lo que llamamos el cliente. Por cliente entenderemos a los beneficiarios de la capacitación y también a la autoridad, cuya función es vigilar esta tarea en las empresas.

Es necesario conocer a la empresa en sus aspectos de políticas de personal, recursos económicos, giro de actividades, estructura organizacional, planes de desarrollo y

TESIS COMS NO SALI
FALLA DE ORIGEN BOTECA

crecimiento, así como todos aquellos aspectos que sean necesarios para determinar las necesidades de capacitación que requiere a corto, mediano y largo plazo.

También es necesario conocer las expectativas, necesidades y aspiraciones del personal en materia de la instrucción que requieren.

Por último, también es indispensable conocer las disposiciones legales aplicables en materia de adiestramiento y capacidades de los trabajadores, para cumplir con las mismas y aprovechar los programas y apoyos existentes.

El conocimiento del cliente permite determinar las necesidades de capacitación para elaborar programas, cursos y recursos; así mismo, su clasificación y jerarquización para programar sus prioridades.

Para determinar las necesidades se usan varios métodos, como:

- Investigación. Es una actividad que permite obtener datos para analizar y diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Encuesta. Para obtener datos por medio de cuestionarios.
- Entrevista individual. Para obtener datos mediante conversación cara a cara.
- Entrevista grupal. Para obtener datos platicando con personas reunidas en grupo.
- Entrevista profesional. Para obtener datos mediante conversaciones o asesorías con personas especializadas en la materia.
- Observación. Para obtener datos por medio de los sentidos.
- Análisis estadístico. Para obtener datos de registros estadísticos en la empresa y en fuentes externas.
- Resultado de comités. Para obtener datos de grupos ejecutivos en la empresa.

En el uso de estos métodos se utilizan algunas de las siguientes herramientas y fuentes: cuestionarios, material para entrevistas, análisis, descripción y perfil de puestos, análisis de la rotación de empleados (contratación, transferencias y renunciaciones), ascensos, evaluación del desempeño, registros de quejas, reportes de control de calidad, estudio de reportes e inspecciones, auditorías, análisis de costos y desperdicios, análisis de las operaciones, estudio del inventario de recursos humanos, análisis del clima y ambiente

de trabajo, análisis de los niveles de seguridad e higiene, análisis de la estructura organizacional, bases de datos, medios mecánicos o manuales para observación, solicitudes concretas de capacitación, resultados de cursos anteriores de capacitación, programas, planes y expectativas de crecimiento de la empresa, etc.

2.2.6.3. Beneficios de la Capacitación

Empresa	Trabajador
- Cumplir con las obligaciones legales	- Ejercer el derecho de recibir capacitación
- Invertir en capital humano	- Invertir en preparación personal
- Mejorar las capacidades del personal	- Mejorar su capacidad de trabajo
- Identificar a los empleados con la empresa	- Trabajar en un buen ambiente laboral
- Mejorar la relación autoridad-subordinación	- Mejorar la relación con el jefe
- Mejorar el conocimiento y calidad del trabajo	- Lograr satisfacción por el trabajo realizado
- Capacitar a empleados para futuros ascensos	- Recibir capacitación para posibles ascensos
- Mejorar la comunicación, moral y confianza	- Saber a que atenerse en la empresa
- Reducir los problemas en la empresa	- Prepararse para ser ejecutivo y líder
- Facilitar la toma de decisiones mas confiables	- Disminuir la inquietud por imprevisiones
- Mejorar la creatividad en la empresa	- Lograr motivación y realización
- Lograr la integración de grupos de trabajo	- Mejorar capacidad para solucionar problemas
	- Mejorar capacidad para tomar decisiones
	- Mejorar capacidad para ser creativo
	- Participar y ser integrante del grupo

Las razones que mas frecuentemente deforman y obstaculizan la percepción de los niveles de dirección en las organizaciones sobre los beneficios de capacitación son:

- a) Los directivos ven el futuro de la organización desde su perspectiva personal y funciones dentro de la organización, sin tener una visión completa de la empresa; desde esta perspectiva la capacitación es un instrumento que se utiliza casualmente de acuerdo a las necesidades inmediatas de cierta área en particular, sin responder a un objetivo global de la organización;
- b) La mayoría de los directivos están orientados a la operación de la organización – y no ver el futuro de la organización-, de esta manera, invierten la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas inmediatos en lugar de preocuparse acerca del futuro de su área y de la organización

en su conjunto; esos directivos, inadvertidamente, dejan que problemas inmediatos, fuerzas externas a su área y la misma organización e incluso modos de capacitación y consultaría determinen la concepción, forma y estructura de su empresa y su estrategia de mercado, sin considerar las verdaderas necesidades de capacitación asociadas a sus ventajas competitivas;

- c) Generalmente, en muchas de las organizaciones, si no hay una crisis o un problema operativo específico, no se piensa en capacitación; cuando las cosas funcionan no se necesita pensar en capacitar al personal ni prepararlo para cambios en el contexto de la empresa, por lo que cuando el contexto externo cambia y la empresa necesita desarrollar la capacidad de respuesta de su personal, frecuentemente es porque ya enfrenta una situación de crisis,
- d) Muchos directivos miran a sus empresas en función de su pasado y lo extrapolan hacia el futuro, sin cuestionar si el contexto en que se ubica la empresa y su personal ha cambiado y si la empresa debe cambiar; bajo esta óptica, se considera que el nuevo contexto puede ser enfrentado con estrategias y programas de capacitación que han funcionado en el pasado, negándose a aceptar que el futuro será diferente, y
- e) Al formular estrategias, los niveles de dirección frecuentemente consideran que estas se forman a partir de los elementos que inciden directamente sobre el mercado, como son los productos y servicios en si mismos, los canales de comercialización y los medios publicitarios, subestimando el hecho de que en mayor medida son las fortalezas internas de la organización las que pueden garantizar la efectividad de la estrategia y la permanencia de la empresa en el mercado.

Los ámbitos en donde los directivos no alcanzan a comprender y menos participar de los programas de capacitación que se proponen para sus empresas son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. En la capacitación asociada al cambio organizacional, los niveles de dirección acostumbrados a estilos tradicionales de administración, no logran asignar un valor que sea mensurable en términos de utilidades, productividad y similares a los cambios generados por este tipo de capacitación, particularmente porque sus efectos no se perciben de manera inmediata como necesarios en la operación de la empresa, situación que es comprensible, ya que la preocupación inmediata y fundamental de los directivos en las organizaciones es que todo aquello que no se agregue un valor de manera directa e inmediata, sea visto con sospecha.
2. La capacitación asociada a enfoques operacionales y de acercamiento al mercado, los niveles de dirección tienen menos problemas en asignar algún valor mensurable asociado a cuestiones como menos defectos y mayor eficiencia en la producción y servicios; sin embargo, como muchos de estos enfoques corresponden a nuevos desarrollos tecnológicos, los niveles de dirección en que fueron educados y se formaron antes de su desarrollo, los aceptan con desconfianza y sin entenderlos totalmente, por lo que no tienen la capacidad de participar en ellos y apoyarlos totalmente.

Hay que lograr la participación y el compromiso de los niveles de dirección en apoyo a los programas de capacitación que requiere la organización, lo que buscamos esencialmente es cambiar la percepción de los directivos y, en consecuencia, obtener no solo su apoyo a los programas de capacitación, sino también, y más importante, su interés y el compromiso para que se lleven a cabo y se apliquen ampliamente sus resultados.

Entre las opciones para abordar los aspectos estratégicos de las empresas que pueden ser utilizados para reforzar y asimilar los aspectos de capacitación, destacan los cuatro siguientes:

1. **Análisis costo-beneficio de la capacitación.** La alternativa y más directa para convencer a los niveles de dirección de la utilidad y los beneficios de la capacitación, está en establecer el valor directo que esta generara a la empresa,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que será muy por arriba de la inversión que se haga. Esto se logra con la identificación y la medición de incidentes y problemas recurrentes en la organización, que de manera acumulada llegan a representar una pérdida importante de recursos. Hay que investigar sus orígenes, los cuales frecuentemente son de tres tipos: equipo inadecuado, procedimientos incorrectos y personal sin experiencia que requiere capacitación.

La cuantificación de los costos para la empresa por la falta de capacitación puede hacerse a partir de:

- a) Material que se destruye en el proceso por personal con insuficientes conocimientos sobre los procesos productivos;
- b) Desorden en la operación por deficiente comunicación derivada de la falta de organización,
- c) Retrasos en entregas por poco interés del personal;
- d) Rechazo de productos por mala calidad de fabricación, y
- e) Pérdida de clientes por mal servicio durante el proceso de venta y el servicio de posventa.

2. Vinculación de la capacitación con el posicionamiento estratégico de la empresa. Implicaría hacer un análisis comparativo entre la organización y su contexto en el mercado, así como las ventajas competitivas frente a ese mercado, a fin de identificar las necesidades de formación de personal para llevar mas adelante sus ventajas competitivas. A partir de la identificación de lo que deberán ser las ventajas competitivas de la organización se establece la estrategia de capacitación, identificando las características del conocimiento, habilidades y actitudes que deben tenerse en cada uno de los niveles de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ventajas competitivas:

- **Ventaja de costo:** producto similar a mas bajo costo.
- **Ventaja de diferenciación:** precio mas alto por un producto único.

3. **Identificación de las fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas de la organización (planeación estratégica)** . Es una herramienta que se utiliza en la planeación estratégica de las empresas con el propósito de adecuarlas y fortalecerlas a su contexto de mercado, de esta manera, es el instrumento.

Fortalezas. Habilidades internas positivas que dan ventaja estratégica.

Debilidades. Inhabilidades y situaciones que impiden alcanzar los objetivos.

Oportunidades. Factores externos que ayudan a alcanzar los objetivos.

Amenazas. Factores externos que impiden alcanzar los objetivos.

- **Contexto de evaluación:** Propósitos del análisis, contexto de la empresa y expectativas futuras.
- **Antecedentes y evolución:** Razones de creación de la empresa, su personal y evolución histórica, puntos de inflexión en su desarrollo y comportamiento en periodos de transición.
- **Situación física:** Características físicas y equipamiento de la empresa.
- **Producción:** Volúmenes de producción, estructura de organización, niveles de eficiencia y rentabilidad por producto y equipo, abastecimiento de insumos, control de costos directos e indirectos, productividad por trabajador y equipo, rotación de inventarios, uso de capacidad instalada, nivel tecnológico comparativo y competitividad nacional e internacional.
- **Laboral:** Estructura de puestos, características de las remuneraciones, condiciones de trabajo, productividad laboral,

capacitación, prestaciones, contexto sindical y relación de la empresa.

- **Administrativa:** Estructura organizacional administrativa, sueldos y salarios, prestaciones, costos en administración, control operativo, estructura informática y flujos de información.
- **Comercialización:** Rango y calidad de productos y servicios en el mercado, rentabilidad del producto, oferta real y demanda potencial en el país y en el extranjero, penetración y cobertura de mercados, niveles de competitividad, estrategia de mercadotecnia, estructura de clientes, mecanismos de comercialización y ventas, precios y criterios de obtención de utilidades.
- **Situación financiera:** Indicadores económicos, productivos, operativos y comerciales en el contexto de su ramo productivo y situación financiera.

4. Análisis de brecha en la capacitación entre el contexto actual y las expectativas futuras de la organización. Un análisis de brecha o análisis gap consiste en identificar y documentar la situación existente en un cierto momento de la organización y confrontarla con la expectativas futuras de la empresa. A partir del análisis se tienen elementos para determinar la brecha que existe en materia de capacitación, a fin de llevar al personal de la empresa al nivel de la competencia deseado. Al identificar la brecha que marca las deficiencias en materia de habilidades y actitudes del personal, se tienen los elementos estratégicos para ubicar la capacitación como factor relevante en la transformación de la organización, actuando además como el elemento aglutinador que integra y hace compatibles las visiones de las áreas de la empresa hacia un objetivo común.¹⁵

¹⁵ Dr. Francisco J. Guerra y Rullan, Educando a la dirección para capacitar a la empresa, Revista Laboral, Mayo 1993

2.2.7. Desarrollo

Es un conjunto de actividades planeadas, basadas en la cultura y las necesidades reales de la empresa, en las expectativas del personal ejecutivo y al amparo de las disposiciones legales aplicables a la materia. Tiene por objetivo orientar hacia un cambio de progreso integral mediante la transmisión de conocimientos de carácter técnico, científico, administrativo e intelectual en los ejecutivos y funcionarios, así como habilidades y actitudes como voluntad y carácter, que los hagan mas aptos para el desempeño de su actividad de mandos superiores y gerenciales permitiéndoles realizar su labor de manera mas eficiente, eficaz y efectiva.

El desarrollo es importante para el individuo, para la organización y para su país. Una organización requiere constancia para su progreso y desarrollo, debe contar con el personal capacitado, conciente, pleno, capaz de su desarrollo.

En la actualidad, los directivos o los responsables de las organizaciones, siempre pagan el costo del desarrollo de los empleados, no contando con programas formales de entrenamiento; en vez de invertir en el entrenamiento o capacitación, pagan el precio de un mal trabajo, desperdicios, quejas, ausentismo laboral.

Es necesario el desarrollo del personal para enfrentarse a los avances tecnológicos. A medida que el personal tenga mejor educación, entrenamiento y/o capacitación se proyecta mayor sentido del valor, de la dignidad, del bienestar. En general, el personal mejor desarrollado causa menos problemas y obtiene mayor satisfacción en el trabajo.

La capacitación y desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual; los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

Es mucho mas probable que las personas que no son administradoras reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajos futuros, conceptuales y de relaciones humanas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen 4 métodos formales básicos para el desarrollo de Gerentes en el trabajo:

1. La preparación, esta es mucho mas efectiva cuando los gerentes capacitan a sus supervisores, creando con esto la posibilidad de convertirlos y prepararlos tiempo después en Gerentes. Lamentablemente existen muy pocos gerentes que tienen la visión y mas comúnmente el tiempo para poder en señalar y capacitar a quienes supervisan. Además, algunos administradores se sienten amenazados cuando se les pide que preparen a un empleado, por temor a estar creando un rival.
2. La rotación de empleos implica cambiar a los gerentes de un puesto a otro, para que puedan ampliar sus experiencias y familiarizarse con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa.
3. Los puestos de entrenamiento que se desempeñan poniendo a los educandos en el staff administrativo desde un principio y siendo supervisados por un gerente sobresaliente que en muchas de las ocasiones lo educandos toman como modelo a seguir.
4. Las actividades laborales que implican asignar a los educandos labores importantes, con objeto de desarrollar su experiencia y capacidad.

También se considera los métodos fuera del trabajo como lo pueden ser cursos, seminarios, diplomados que hablan de temas específicos y que se encuentran en los planes y programas de capacitación y desarrollo del personal;, permitiéndole con esto a los educandos, quitarse las tensiones y presiones del trabajo y aprovechando mejor el aprendizaje, pues les permiten una concentración eficiente si se encuentran fuera de los lugares de trabajo.

El personal debe seguir aprendiendo, desarrollándose, para satisfacer sus necesidades de auto desarrollo, dejando huella a su paso en la vida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Antecedentes de Logística en México

3.1. Concepto de Logística

La logística es la integración de todas las actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al punto de consumo.¹⁶

Así, la logística involucra todas las operaciones que determinan el movimiento de productos: localización de unidades de producción y almacenes, aprovisionamiento, gestión de flujos físicos en el proceso de fabricación, embalaje, almacenamiento y gestión de inventarios, manejo de inventarios, manejo de productos en unidades de carga y preparación de lotes a clientes, transporte y diseño de la distribución física de productos.

3.2. Importancia de la logística

La importancia de la logística radica en que es una herramienta para dar un mejor servicio de clientes con un transporte más rápido y disponibilidad de producto; menores costos gracias a la sincronización de acciones y minimización de desperdicios; siempre y cuando se haga uso de ventajas competitivas únicas y sostenibles.

La ventaja competitiva esta en identificar y desarrollar capacidades organizacionales difíciles de imitar, para que los clientes las perciban como de alto valor . Antes se lograba escogiendo donde competir, hoy se logra escogiendo como hacerlo.

La logística integrada es una única lógica que guía el proceso de planeación, asignación y control de los recursos humanos, técnicos y financieros a fin de realizar la distribución física de los productos, apoyar el proceso de manufactura y ejecutar las operaciones de abastecimiento.

¹⁶ Buscador de paginas www.alltheweb.com, Internet

3.3. El agente logístico

Un propósito tan sencillo como el traslado de mercancía, conjunta toda una serie de eventos, herramientas y tiempos, que lo convierten en una actividad compleja. Para manejar todo esto existe un personaje importante dentro de las actividades de traslado: el agente logístico.

Según la descripción que hace el Centro Logístico Mexicano (CLM), la función del agente logístico es seleccionar las modalidades de transportación y unificar cargamentos dentro de un mismo embarque, con la tarea de reducir costos e incrementar los niveles de calidad en el servicio ante el mercado.

La labor del agente logístico es ofrecer al sistema de transporte y al empresario transportista, acciones eficientes en cada una de sus operaciones teniendo como objetivos primordiales: alcanzar una efectividad en el servicio y lograr una coordinación operativa. Aspectos que se logran como consecuencia directa de los factores que favorecen la reducción de costos.

Esos factores son: la utilización de varios medios de transporte, los centros de operación, conocidos como (HUBS), así como la aplicación de una amplia visión logística.¹⁷

3.4. La empresa de logística

Según el Outsourcing Institute, de Estados Unidos, institución que se dedica a mediar y regular las actividades de outsourcing en el mundo, a nivel mundial hay tres entidades mayores para las cuales las compañías deciden tener outsourcing en sus procesos: tecnologías de información; logística y operaciones.

Una empresa de logística es a la que le son dadas las funciones logísticas de una manufacturera o alguna empresa comercializadora.

Dentro de los servicios logísticos, hay varios rubros en los que generalmente se decide ceder los procesos: el almacenamiento, la distribución y la logística misma, es decir,

¹⁷ Juan Pablo Antun, Logística empresarial, Págs. 24-31, Énfasis Logística, Julio 2001

operaciones relaciones con los dos aspectos anteriores (operaciones de flota y de almacenamiento).

La administración de una flota, por ejemplo, puede basarse en que la empresa de logística no cuenta con camiones propios, pero si puede administrar los camiones del cliente. En cuanto al almacén, no solo se trata de guardar bienes y controlar los inventarios; puede ser que a esos bienes almacenados se les deba realizar un trabajo como empaquetados, desempaqueado y armado de los kits que el cliente necesite.

El ciclo del desarrollo de practicas eficientes de una empresa de logística esta relacionado con los requerimientos de sus propios clientes. Inicialmente los clientes ¿ que hacían? Llegaban, introducían sus productos en el almacén e iban a recogerlos cuando los necesitaban, eso era un almacenamiento puro y reactivo.

En la actualidad prácticamente esto ya no se da. ¿ Que es lo que hay ahora? Ahora se tienen clientes sofisticados que hacen uso extenso del justo a tiempo con sus propios clientes, lo que significa que deben entregar en ciertas fechas y horarios, ya sea para que utilicen sus productos como materias primas o para que sean consumidos por el publico.

El siguiente nivel que solicita el cliente es la calidad y confiabilidad en las entregas: no importa si el camión se descompuso, si había trafico, si faltó el personal o llovió, el cliente demanda mejor trato y puntualidad en sus entregas.

El siguiente nivel consiste en que los clientes exigen a la empresa de logística a proporcionar servicios mas amplios y versátiles: la empresa logística tiene que entregar a una tienda especifica el producto que tiene guardado, pero también demandara que lo ponga en el anaquel, que llene la bodega de la tienda, que recabe la constancia de que se entrego, y que revise periódicamente los anaqueles.

Una demanda adicional será que los procesos se realicen en tiempos definidos y periódicamente y no únicamente cuando se vaya a dejar la mercancía. Lo que los clientes solicitan es eficiencia logística y visibilidad en los costos: quiero ver como lo haces; requiriendo el cliente mas información: cuando se entrego, cuantas transacciones se realizaron, etc.

Para la empresa de logística, tener la información a la mano para poder ofrecerla a su cliente de una manera eficiente y rápida es un valor agregado por el que el cliente esta dispuesto a pagar mas, simplemente porque para el también es vital.

El impacto de las fuerzas del mercado en la globalización y el comercio electrónico, están creando un nuevo tipo de proveedores logísticos, el proveedor logístico anteriormente solo movía tarimas. El cambio se ha dado porque ahora las compañías están vendiendo a través de un medio de personalización masificado llamado Internet. En este tipo de procesos de compra, el consumidor compra unos zapatos, y espera recibirlos dos días después en su casa; ¿ que hace la compañía? Contar con una empresa de logística al que si le valga la inversión de mover un par de zapatos.

La industria de empresas logísticas en los Estado Unidos ha crecido de 6 billones a 45 billones de dólares en los últimos tres años, y se espera un gran crecimiento en México. Si las empresas logísticas hacen inversiones adecuadas en tecnología y en equipos necesarios para dar un excelente servicio tiene un mercado muy grande por delante.

Un elemento importante son los empresarios. Así como en México existe una gran demanda por estos servicios, todo Latinoamérica esta ávida de estos y los va a necesitar. Va hacer interesante ver como las empresas se desenvuelven y toman partido en un mercado que no solamente es nacional, es regional, e incluso hacia el contexto estadounidense.

Cuando el entrono de negocios esta cambiando, es una realidad que lo que tenia valor en el paso, deja de tenerlo. Esto se le conoce como desverticalizacion y en el ámbito logístico significa que las viejas ventajas de músculo del poder fisico, de tener muchas bodegas, o terrenos o instalaciones, quizás una buena almacenadora o un operador logístico grande no serán tan relevantes como darles un uso eficiente: es importante tener espacios, pero es mas importante dar buenos servicios y moverse con inteligencia: mas soporte tecnológico, y mas velocidad y conocimiento para realizar labores.

Entonces, la tendencia de información es un valor necesario e indispensable para el éxito de este tipo de empresas, y eso solo se puede dar haciendo las inversiones necesarias en plataformas de información tecnológica. Así vemos como se desarrolla una empresa de logística y como se apareja su cliente en los requerimientos a esa evolución. Por otra parte, es importante considerar como deben ir evolucionando los sistemas de información para poder satisfacer estas demandas de los clientes y estas necesidades de los Operadores Logísticos.¹⁸

¹⁸ Jorge Barrera Espinosa, Panorama del tercerizado, Págs. 28-30, Énfasis Logística, Octubre 2001

4. Caso práctico: Propuesta de un programa de reinducción para el personal en una empresa de logística.

4.1. Antecedentes

WORLDWIDE LOGISTICS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Worldwide Logistics de México fue creada para abarcar el mercado Latinoamericano en Junio de 1996, nuestras oficinas regionales están ubicadas en Dallas, Texas. Actualmente tenemos oficinas operativas en Vallejo (Ciudad de México), Laredo, El Paso y Ciudad Juárez; con proyectos de expansión a Chile y Brasil.

Worldwide Logistics forma parte del GRUPO DE UPS LOGISTICS GROUP. Este grupo esta conformado por seis empresas a Nivel Mundial:

Martrac: Fundada en 1979 (Corporativo en Paramus, New Jersey) para proveer servicios de transportación intermodal. Actualmente ofrece servicios de transportación y almacenaje.

Roadnet Technologies: Fundada en 1983 (Corporativo en Timonium, Md.), es una empresa líder en su ramo, dedicada al diseño de sistemas enfocados al control y seguimiento de unidades de transportación en rutas y traslados. Actualmente maneja sistemas como: ROADNET 5000, TERRITORY PLANNER Y LOAD MANAGER.

Sonic Air: Fundada en 1976 (Corporativo en Phoenix, Arizona) ofreciendo los servicios de ENTREGA EL MISMO DIA Y TRANSPORTACION INTELIGENTE, almacenaje, retorno de partes, entre otros. Por los servicios que ofrece, Sonic Air es un servicio indispensable para empresas de manufactura, electrónica, computación, telecomunicaciones y equipo medico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UPS Truck Leasing: Fundada en 1982 (Corporativo en Forth Worth, Texas), especializada en arrendamiento, renta y reparaciones de vehículos pesados.

Worldwide Dedicated Services: Empresa dedicada a dar soluciones a través de servicios de Vehículos Dedicados (Corporativo en Atlanta, Ga.), ofreciendo una adecuada utilización de recursos, flexibilidad de equipo de transporte, eliminación de seguros, administración de personal, capacitación a chóferes y un experto equipo de líderes administradores de proyectos.

UPS Worldwide Logistics: La empresa ofrece servicios logísticos de entrada y salida de mercancía Nacional e Internacional incluyendo de manera global: distribución, almacenaje y transportación mediante un valor agregado, servicio a clientes, consultoría y diseño logísticos, además de que cuenta con infraestructura en el ámbito mundial y contratos a largo plazo.

Nuestro Corporativo esta en Atlanta, Georgia; desde su fundación (1993) ha crecido rápidamente a varios continentes incluyendo Asia y Europa y contando con clientes tan reconocidos como Adidas, Motorola, IBM, Gataway 2000, Microsoft y Hewlett-Packard.

WORLDWIDE LOGISTICS DE MEXICO esta dedicada a redes logísticas, administración de distribución, transportación, inventarios, exportaciones e importaciones; ofreciendo soluciones integrales dentro y fuera de las instalaciones de sus clientes.

ANTECEDENTES DE UPS LOGISTICS GROUP

El servicio de United Parcel Service (UPS) se fundo en 1907, en Seattle Washington. Décadas de duro trabajo, dedicación y lealtad de los empleados habilitaron un crecimiento firme y una expansión global. La reputación de UPS en el servicio de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entrega y su eficaz funcionamiento permitieron que ganara las oportunidades de extenderse y competir en las áreas logísticas.

En los 90's, la industria logística experimento un cambio rápido con el manejo del justo a tiempo, en las técnicas industriales, cliente y demandas del minorista para la entrega tiempo-definida, con los mandatos corporativos de cortar costos de transportación y distribución. Los principales negocios reconocieron los beneficios que ambas partes obtienen al hacer aerodinámica su red logística. Estos cambios, combinados con los desafíos de la expresión global, llevaron a los clientes de UPS dirigir mas a esta organización, para que proporcionara otros servicios, mas allá del transporte y distribución tradicional.

UPS reconoció que sus clientes necesitaban una fuente imparcial de soluciones logísticas, para proporcionar la ingeniería de cadena de suministros, tecnología de información de borde, y una entrada a los recursos de portadores múltiples y proveedores de servicio- todos en una balanza global. En 1993, UPS fundo Worldwide Logistics. Desde ese tiempo UPSWWL ha invertido continuamente en el desarrollo de la infraestructura global así como en la mas alta tecnología y personal.

Formado en 1995 UPS Logistics Group, es una subsidiaria totalmente dependiente de UPS of América Incorporate, ofreciendo un espectro lleno de servicios en cadena de suministros. UPS Logistics Group integra el movimiento de bienes con el movimiento de bienes con el movimiento de fondos de información apuntando hacia un mejoramiento de la lineal de fondo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2. Diseño conceptual del programa de reintroducción

El diseño conceptual es el modelo administrativo que se ideó para llevar a cabo el programa de reintroducción de los empleados de una empresa de logística, surge por la necesidad de mantener informado al personal, sobre la empresa en la que están trabajando, sus funciones y de los lineamientos que deben seguir para alcanzar un buen funcionamiento.

De hecho un modelo es por definición una forma o ejemplar que se imita.¹⁹

El diseño conceptual está hecho en base a las necesidades que percibimos y visualizamos que tiene la organización en cuestión.

Fue para nosotros importante elaborar un modelo administrativo de reintroducción al personal, que nos permitiera cumplir con el objetivo fijado para el presente trabajo, así como, el obtener un eficiente control y coordinación de los recursos de la organización; considerando de gran importancia y relevancia, en este punto, el contar con los manuales administrativos de la organización actualizados. Esto originaría un mejor conocimiento de la empresa a los empleados, permitiéndoles crear un sentido de pertenencia y orientación, que se reflejara en una eficiente administración de personal.

Recordemos que un manual es por concepto, un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

Los manuales son instrumentos de comunicación que representan las decisiones de la administración concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas y procedimientos que se difunden y se aplican para satisfacer distintas necesidades.

El propósito de nuestro modelo administrativo es informar a todos los integrantes de la organización acerca de la empresa en la que trabajan, de sus funciones y responsabilidades como empleados, de sus relaciones con otros departamentos, que procedimientos y políticas deben seguir y respetar para lograr un mejor desempeño y desarrollo laboral - personal, que a su vez, se consiga lo mismo para la organización.

¹⁹ Diccionario de la lengua española, Pág. 415, Euro México, 1999

4.3. Diseño estructural del programa de reinducción

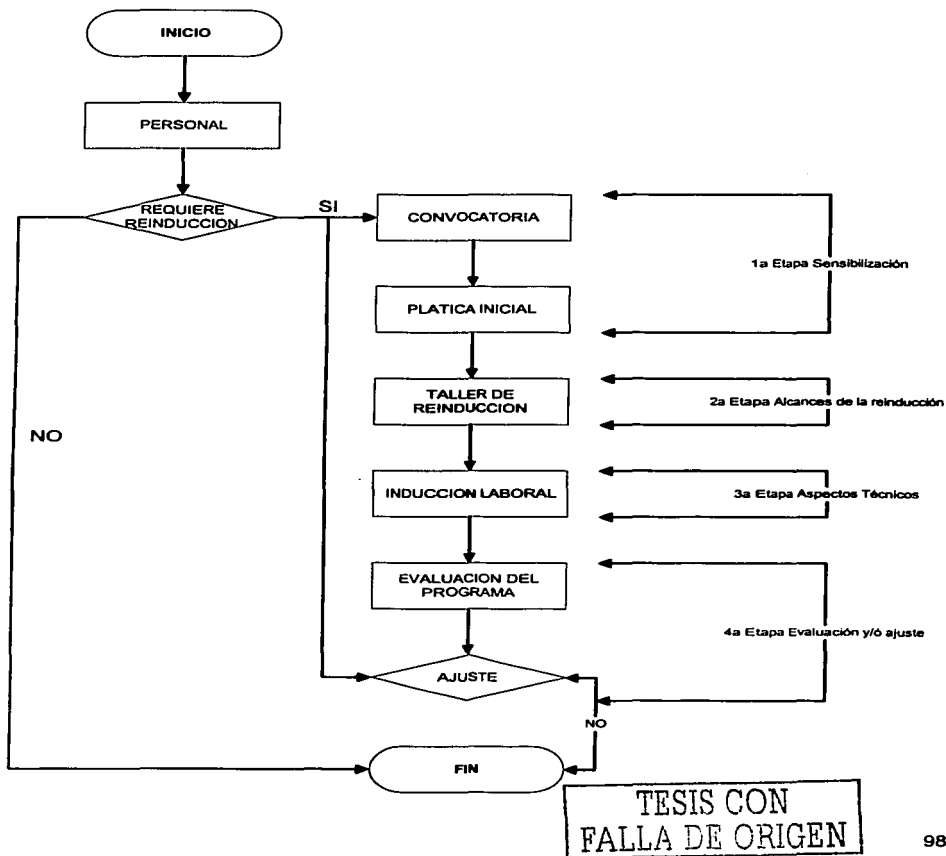
La estructura denota la forma como se ordena y se disponen entre sí las partes de un todo.

En nuestro modelo administrativo de reinducción al personal, el diseño estructural se refiere a la estructura que seguirá dicha reinducción, es decir, la manera en la que será ordenada y hecha la reinducción.

Dicha determinación de la estructura del programa de reinducción la hemos concebido de la siguiente manera:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diseño estructural de un modelo de reinducción



4.4. Descripción del programa de reintroducción

Para este programa se considero el llevarlo a cabo en dos sábados consecutivos, esto debido a la naturaleza de servicios que se presta y para no interrumpir o interferir con las operaciones de nuestros clientes. Se determino hacerlo en un horario de 9 de la mañana a 2 de la tarde.

ETAPAS	RECURSOS	DESCRIPCION
1ª. Etapa: Sensibilización Sábado 1 Duración Aprox. : 40 minutos Receso: 20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de expositores - Determinación del lugar, fecha y hora del programa - Determinación de material de apoyo (manuales, folletos, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida dada por un alto ejecutivo de la empresa - Exposición de motivos para iniciar un programa de reintroducción al personal - Ventajas y beneficios del programa
2ª. Etapa: Alcances de la Reintroducción Sábado 1 Duración aprox. : 3 hrs. 30 min. Receso: 30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega física del Manual de Bienvenida y/o material de apoyo - Se proporciona equipo y material adecuado para iniciar el análisis - Se fomenta la comunicación y la participación entre los asistentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Breve exposición del Manual de Bienvenida. - Se implementan dinámicas de interacción entre los participantes - Se integran grupos de trabajo - Inducción a la Calidad en el Servicio - Se exponen, practican y solucionan casos o ejemplos vivenciales en el trabajo - Se dan a conocer los planes y programas para el desarrollo de la organización y su personal
3ª. Etapa: Aspectos Técnicos Sábado 2 Duración aprox.: 4 horas Receso: 30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega física del Manual de Organización - Entrega física de las Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos - Entrega física del Reglamento Interior de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Se analiza el Manual de Organización - Se comprenden y diferencian definiciones y conceptos admvos. - Se comentan y discuten las políticas y procedimientos de Recursos Humanos. - Criterios de aplicación del Reglamento Interior de Trabajo - Sesión de dudas, preguntas y respuestas
4ª. Etapa: Evaluación y ajuste del programa de reintroducción Duración: Entre 3 días y tres meses después de terminado el programa	<ul style="list-style-type: none"> - Se verifica que el objetivo del programa de haya conseguido plenamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Se hace y presenta un informe a la Gerencia de Recursos Humanos por los expositores del programa - Se evalúan los logros obtenidos por dicho programa - Se determinan los ajustes al programa - Se de termina su frecuencia de aplicación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIONES

Es urgente y necesario retomar el camino, revalorar lo mas valioso de las organizaciones: su gente.

En el transcurso de la realización de este trabajo hemos visto que las empresas hablan y escriben sobre la importancia de los recursos humanos dentro de su organización. Es parte de su misión, su filosofía, sus valores. Cae dentro de los planes estratégicos del negocio. Se sigue pensando en el "recursos humano". Y eso se hace, se convierte en un recurso, como una maquina, materia prima o instrumento de trabajo.

Hoy es necesario forjar una relación de trabajo sustentada en el respeto a la individualidad y el trabajo en grupo; el desarrollo de capacidades y potencialidades.

Hoy tenemos que pensar en una relación de trabajo sustentada en nuevos principios y en una filosofía de calidad, productividad, competitividad.

Encontrar el valor que tiene el trabajo como una oportunidad de realización personal y generador del cambio y el desarrollo.

Promover el crecimiento del hombre y mujer dentro de la organización con el valor que tiene su trabajo como fuente y oportunidad de asumir responsabilidades.

Revalorar el sentido humanista de las actividades laborales. Rediseñar los puestos para abrir las puertas a la imaginación, la creatividad, la innovación, la evolución, la renovación.

Se tendrá que rediseñar los puestos de trabajo, la inducción al puesto, la capacitación y la motivación hacia el trabajo. Hacer que la gente sepa que hacer , como y porque hacerlo, proporcionarle lo necesario para hacerlo, que quiera hacerlo y lo haga con gusto. Que sepa lo que su trabajo significa dentro del contexto productivo de su organización. Desde el trabajo directivo y su impacto dentro de la organización hasta el mas humilde trabajador en la ocupación mas sencilla. Valorar cada puesto como signo o imagen de la organización ante el cliente, ya sea el interno de todos los días o el externo, cotidiano o eventual.

Para crear una nueva forma de trabajar hay que dar valor a los puestos y a las personas mediante el otorgamiento del poder necesario para hacer lo que se tiene que hacer,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuando se tiene que hacer; tomar las decisiones al nivel de responsabilidad y manejo de la información que el puesto requiere.

Preparar a las personas para que ocupen el puesto y manejen la autoridad y responsabilidad de acuerdo con sus conocimientos y experiencia, será una labor que se tendrá que hacer en un futuro en el que cada vez se tiene menos tiempo para este tipo de actividades necesarias para la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- Manuales para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos 1996, Martín G. Álvarez Torres, Pág. 23-24
- Relaciones Laborales, Norahenid Amezcua Ómelas, Sicco, 1996
- Administración I, Harold Koontz y Heinz Weihrich, Mc Graw Hill, 1995
- Administración, James Stoner, A. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
- El proceso de Reclutamiento y Selección, Eduardo Valencia, Manual de capacitación, 1995.
- Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, S. Erwin Stanton, Limusa, 1995.
- Reclutamiento y Selección e Integración de Recursos Humanos, Alfredo Guth, Trillas, 1994.
- Administración de Personal, Gary Dessler, Prentice Hall, 1991.
- Como elaborar y usar los manuales administrativos, Rodríguez Valencia Joaquín, Ecasa, 1996
- Manual Practico Laboral, Norahenid Amezcua Ómelas, Sicco, 1999.
- Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, Mcgraw Hill, 1994
- El lado humano de las organizaciones, Douglas McGregor, Mcgraw Hill, 1994
- Administración de recursos humanos, Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa, Trillas, 1999
- Administración de recursos humanos, David A. Decenzo y Stephen P. Robbins, Limusa Wiley, 2001
- Administración de personal, Raymundo Amaro Guzmán, Noriega Editores, 1990
- Administración de recursos humanos, Arthur W. Sherman y George W. Bohlander, Ibero América, 1994
- Administración de personal, Gary Dessler, Printice may, 1991

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN