

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

013

DIRECCION EN LAS RELACIONES
INDUSTRIALES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

PRESENTA:

Domenico Cieri

Biblioteca Central.
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

No Adq. H59583

No Título _____

Clas. 658.3

C569d

BIBLIOTECA CENTRAL UAQ
"ROBERTO RUIZ OBREGON"

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
ADMINISTRACION

DIRECCION EN LAS
RELACIONES INDUSTRIALES

T E S I S
Que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
presenta :

DOMENICO CIERI

I N D I C E

| | | Pag. |
|---------|---|------|
| | INTRODUCCION | |
| CAP I | RECURSO HUMANO | |
| | Proceso Administrativo en las Relaciones Industriales..... | 7 |
| | Importancia de un eficaz manejo de Personal..... | 10 |
| | Responsabilidad en la Administración de Energía Humana..... | 14 |
| CAP II | DIRECCION | |
| | Dirección del Personal..... | 16 |
| | Necesidades..... | 18 |
| | Incentivos..... | 23 |
| | Moral y Actitudes..... | 28 |
| | Relación Sindical..... | 32 |
| CAP III | DISCIPLINAS | |
| | Reclutamiento..... | 36 |
| | Selección..... | 40 |
| | Adiestramiento..... | 44 |
| | Capacitación..... | 46 |
| CAP IV | ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS | |
| | Análisis..... | 49 |
| | Valuación..... | 52 |
| CAP V | ADMINISTRACION POR OBJETIVOS APLICADA | |
| | Administración por Resultados..... | 54 |
| | Proceso..... | 57 |
| | Modelo de Verificación..... | 61 |
| CAP VI | AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES | |
| | Auditoría..... | 64 |
| | Cuestionario..... | 67 |
| | CONCLUSIONES | |
| | BIBLIOGRAFIA | |

INTRODUCCION

El recurso humano como parte fundamental de los tres elementos del costo, requiere de normas específicas que permitan su utilización adecuada. La primacía de este recurso otorga la magnitud en la importancia de Relaciones Industriales en la empresa.

Las técnicas cada vez más precisas en el desarrollo de la dirección del hombre forman una ciencia que es la base importante de una actividad profesional ; la Administración de Personal.

La empresa como un todo orgánico requiere de Relaciones Industriales que funge como asesor, precursor en los fines de la organización y en la satisfacción de las necesidades individuales de aquellos que le forman parte.

El trabajo como dignificador de la persona humana nos responsabiliza a través de Relaciones Industriales para un manejo justo y eficaz que pueda retribuimos la realización de los objetivos de la empresa y nuestro propio desarrollo.

Relaciones Industriales, consciente que las organizaciones para sobresalir, deben adaptarse a la metamorfosis que experimentan continuamente, y para que tal cosa no suceda en forma desordenada, planea una estructura de la secuencia, para que facilite y sistematice el diseño dinámico del cambio.

Son una serie de conceptos relacionados entre sí, que al

ser aplicados nos llevan al desarrollo y a la consecución de objetivos a través del desempeño conjunto.

La gama de actividades más importantes que en la Administración de Personal se visualizan cada día, son presentadas en esta tesis bajo el punto de vista de una de las funciones más importantes que el hombre posee como facultad de su acción ; la función Dirección, que como fundamento del desarrollo en el contexto organizacional de la empresa es directriz del buen desempeño que Relaciones Industriales al respecto permite y propicia.

CAPITULO I RECURSO HUMANO

I.- PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES
Encausar los factores, darles un rumbo, marcar la ruta que han de seguir nuestros pasos. El proceso administrativo es parte integral de toda acción humana presupuesta que va encaminada hacia un fin. Es un principio base de todo el contexto que envuelve al hombre y que lo enfrenta a un destino que tiene en sus manos, a un futuro que se esta creando -- hoy.

En el ejercicio de las Relaciones Industriales, el proceso administrativo permite a través de sus cinco fases, manejar la secuencia que llevará la acción desde su comienzo hasta su término. Las Relaciones Industriales lo utilizan como un sistema coordinador de los proyectos y como técnica indispensable para que dichos proyectos surtan efecto.

El proceso administrativo incluye las siguientes fases que forman la secuencia ;

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

A) La Planeación es la primera de las fases, que reclama la exigencia de señalar fines a la acción. Es aquí cuando deberán fijarse las metas, elaborando las normas rectoras de la conducta de los subordinados y de los programas que deberán cumplirse. La decisión sobre los objetivos, deberá

estar basada en el tiempo y esfuerzo cuantificables y necesarios para su conclusión satisfactoria. Todo objetivo deberá ser medible en cuanto a la dimensión y magnitud, en cuanto al cómo y al cuándo deberán existir los resultados esperados.

B) La Organización es un medio de servicio de la Planeación, es cuando deberán puntualizarse las actividades coordinadas del grupo. Esta fase ha dado en denominarse " La creación del Orden ". La entidad colectiva procurará realizar los fines señalando las responsabilidades que tiene cada uno de los participantes.

C) La Integración es la materialización de las formas organizativas en los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios y convenientes para que los planes se pongan en marcha.

D) La Dirección es la esencia del proceso administrativo, la dinámica que vitaliza la organización, el continuar de jefes y subordinados a través de la acción preestablecida y con sujeción a sus facultades y deberes prefijados, para alcanzar los fines en los que se han unificado inteligencia y esfuerzo, provenientes de la Planeación.

E) El Control es la revisión de resultados. Comprobación del cumplimiento de los programas y otras formas de Planeación, ajuste entre los hechos realizados y los proyectos originales, valuación de éxitos y, o fracasos.

Como podemos observar, el proceso administrativo es base de toda acción tendiente al cumplimiento de una meta en todos los campos de la actividad humana, en Relaciones Industria

les será instrumento importante de la acción.

Los proyectos contarán con un conducto que a través del seguimiento determinado proporcionará la viabilidad que nos conducirá a las metas previstas. Por ello el someter una revisión de contrato colectivo y los preparativos para las pláticas con el sindicato, o el implantar un programa de capacitación para los trabajadores de nivel medio, o el establecer un plan de seguridad industrial, deben pasar por las cinco fases del proceso administrativo, para que a través de este se realicen los puntos previstos y exista me--jor manejo de las operaciones.

II.- IMPORTANCIA DE UN EFICAZ MANEJO DE PERSONAL

La empresa es como una pequeña sociedad en la cual se vive la mayor parte de las horas hábiles de la vida, un conjunto de hombres que desempeñan cada uno diversas labores se congregan para perseguir los objetivos de la empresa y para cumplir con sus objetivos personales y dar de tal forma satisfacción a sus necesidades. Este grupo de hombres requiere de una coordinación adecuada de esfuerzos, necesita tanto de una serie de normas de conducta que regule sus relaciones, como de una autoridad que dirija sus actividades.

Precisamente por ello necesitamos dar mayor énfasis al aspecto constructivo que tiene el trabajo, el esfuerzo alegre y dignificante que eleva cada día la concepción de la actividad humana, que le permite al hombre su realización en el manejo de las funciones que desempeña.

En esta sociedad llamada empresa, todos los miembros pertenecen a un grupo de trabajo que combinado con los recursos materiales y técnicos en forma coordinada dará la pauta para el cumplimiento de los objetivos.

El objetivo en el desarrollo de las Relaciones Industriales en todos y cada uno de sus rangos, es lograr precisamente que a base de ejemplo y estímulo las personas se destaquen en sus actividades específicas y salgan del plano de mediocridad, en su caso, tan inconvenientes para la empresa.

Peter F. Drucker condensa en cinco puntos las prácticas para un correcto espíritu en la organización.

1.- Elevados requisitos de desempeño en el trabajo, en relación con cada puesto.

2.- El cargo gerencial debe ser una tarea representativa.

3.- Debe haber un sistema justo y racional de ascensos. ---

4.- La gerencia necesita de normas que indiquen la facultad de decisión.

5.- La integridad como requisito del gerente.

Aquellos que colocan barreras entre la gerencia y el personal, llegan a la ignorancia absoluta de las necesidades, motivaciones, quejas y aspiraciones del personal. Entonces puede ocurrir que el descontento crezca y el equipo gerencial en el momento más inesperado confronte problemas cuyas raíces ignora, cuyos medios de solución desconoce y por ello llevan al borde de la ruina al negocio que pretendían dirigir tan hábilmente.

Si queremos cumplir con los objetivos de la empresa, deberemos vigilar las relaciones humanas, pese a todas las divergencias que pudieran existir, para que se mantengan y se incrementen favorablemente para beneficio de todos los que integran esa sociedad, esa familia, que ése sentido fraternal debe impregnar a sus relaciones laborales, armonizando lo mejor posible la relación capital - trabajo.

Es necesario que en la mente de los trabajadores cristalice éste concepto de que esa pequeña sociedad a la que pertenecen, es su sociedad familiar, que esa empresa en la que laboran es su empresa, haciéndose "socios" de su fuente de ingresos. Solo así el éxito o fracaso de una empresa se vinculará al éxito o fracaso personales de cada trabajador.

Desde luego que el factor económico es muy importante y que la retribución justa viene a ser una obligación moral y legal, para que el hombre vea compensado su esfuerzo de modo equitativo. Pero hay una serie de factores más que es necesario no olvidar y que son las prestaciones que contribuyen a aumentar el acervo económico, material y cultural del personal.

La solidaridad, por otra parte, es algo que no puede cuantificarse en pesos y en centavos y que tiene un valor, desde el punto de vista humano, muy grande. Se obtiene de nuestros semejantes cuando logramos despertar simpatía, cuando actuamos con claridad y limpieza, que los demás no tienen desconfianza de nuestras palabras y decisiones. La solidaridad implica la comunicación de intereses en la realización del mismo fin, por ello la solidaridad más intensa es la que existe entre amigos.

Como conclusión ; para que el personal este verdaderamente solidarizado con la empresa, se necesita que entre ambos existan lazos de amistad, ésta es una labor delicada y difícil que requiere gran constancia.

La manera como los trabajadores se expresan de la institución en que laboran, el modo como comentan las decisiones de sus jefes, provocará las reacciones correlativas y la forma del manejo que se haya dado al personal.

Amistad, entendida en términos de afecto y respeto recíproco. Si el jefe actúa como debe hacerlo, presentándose como reflejo de la empresa, los trabajadores llegarán a ser amigos de la empresa.

El trabajador de rango inferior generalmente identifica la empresa en que labora con el trabajador de mayor jerarquía con quien puede tratar. Es por ello que la gerencia requerirá de ésta forma de solidaridad que contribuirá a sus buenas relaciones humanas.

III.- RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE ENERGIA HUMANA.

La dirección en una empresa implica la responsabilidad de aprovechar los recursos con que cuenta, para que sean el medio que le habrá de transportar a sus resultados presupuestos.

En mayor medida cuando ese recurso es el hombre, poseedor de una energía mental y física que está a disposición de la empresa para que ésta la aproveche en beneficio de sus objetivos y la realización tanto de la persona como de la empresa.

Dicha energía humana va a ser determinante para la acción, y su variabilidad respecto a cada puesto, dependiendo del grado de desarrollo que el puesto requiera y la persona ofrezca en su trabajo.

La gama de puestos que una empresa posee, será idóneo pensar que estará vinculada a esa mayor o menor energía que el hombre posea, transformada en conocimientos y experiencia. De tal forma un organigrama general nos mostrará la mayor y menor energía que deben poseerse en cada uno de los niveles de éste.

La energía humana traducida en acción en la empresa, no solo amerita su aprovechamiento sino también su desarrollo por parte de Relaciones Industriales quien será quien capacite al individuo para que siendo poseedor de determinada energía, pueda darnos la posibilidad de su mejor utilización dentro del organigrama general, pudiendo de tal forma ascen

der a puestos de mayor responsabilidad.

Todo ser humano requiere de energía aun para sus movimientos más simples. Mientras mayor sea el grado de dificultad, en el saber, en el pensar, y en la responsabilidad de un -- puesto, será mayor el desgaste de energía que éste requiera. Por ello cada puesto adquiere un valor que está directamente relacionado con la energía que se necesita para desempeñarlo.

La responsabilidad de la empresa en la utilización de energía humana se auna a la responsabilidad de una justa administración y desarrollo.

CAPITULO II DIRECCION

I.- DIRECCION DEL PERSONAL

El lograr que un grupo de personas realice determinadas actividades con calidad y eficiencia compete a quien habrá de supervisarle directamente y sobre este superior caerá la responsabilidad de los primeros. Hacer por medio de otros requiere de la autoridad suficiente para controlar el ritmo y el modo en que la actividad deberá realizarse.

El departamento de Relaciones Industriales tiene en sus manos la posibilidad de lograr que los objetivos de la empresa se cumplan con esmero. El recurso humano requiere de un apropiado manejo para aprovecharlo al máximo, sin olvidar los adyacentes que más tarde trataremos. Asi como en los recursos materiales y técnicos existen formas precisas de aprovechamiento, el recurso humano será sujeto de las formas que permitan también su mayor productividad.

Es a través del adecuado reclutamiento del personal; su identificación y apreciación de fuentes, de acuerdo con las necesidades de energía humana que la organización requiere; la selección científica del personal adecuado, con base en entrevistas, pruebas, referencias y exámenes que faciliten la información pormenorizada de las posibilidades del candidato; así como su adecuada contratación y adiestramiento, para que el nuevo empleado pueda desempeñar su trabajo correctamente con la enseñanza previa de su jefe inmediato; la capacitación que permite el desarrollo de las capacidades del personal y su desarrollo planificado hacia puestos

superiores; es a través de todos éstos puntos, aunados a un ambiente cordial, una buena imagen de la empresa, armonía - sindical, administración adecuada de sueldos y salarios, se guridad industrial, servicios y prestaciones etc, que el re curso humano a través de la dirección del personal será a- provechado en toda su capacidad para la mejor productividad.

II.- NECESIDADES

Analizar las necesidades del hombre es analizar al hombre mismo en todo su contexto. En su trabajo el hombre invierte una energía que a través de la jornada le habrá de proporcionar de alguna manera satisfacciones diversas.

Es por esto que las necesidades vienen a ser un imperante que requiere de la atención de Relaciones Industriales, que buscará la mejor satisfacción del personal de acuerdo con la actividad específica que realice, para el mejor aprovechamiento.

Existen en el ser humano las necesidades Fisiológicas

De seguridad

Sociales

Del ego

y de Autorrealización

Que Maslow define a través de un orden piramidal.

A) Las Fisiológicas son las necesidades primarias del trabajador, que van a ser satisfechas en relación con los alimentos, la habitación y el vestido de éste y su familia, el sueldo o salario le deberá proporcionar un nivel adecuado de vida, digno y justo. Relaciones Industriales deberá procurar la remuneración adecuada con respecto al nivel que prevalezca en el mercado de trabajo y la situación económica y de los precios a esfera nacional.

Cuando el trabajador sienta que su remuneración es justa con respecto a su trabajo la primera necesidad se verá cubierta.

B) La necesidad de Seguridad se satisface cuando el trabajador sabe que su trabajo es estable. Cuando existe en los trabajadores esta sensación de seguridad de continuar en su puesto, existirá un rendimiento ascendente en sus actividades. Los impulsos capitales para la sindicalización, los problemas supervisor - subordinado, los temores que rodean la técnica siempre cambiante, todo ello gira en torno a la necesidad de seguridad. Al hombre no le basta ver satisfechas día a día sus necesidades materiales, quiere estar seguro que seguirán viéndose satisfechas en el futuro. El temor de perder el empleo hace que el trabajador no rinda con su mejor esfuerzo.

C) Las necesidades sociales son fundamentales en el hombre, la necesidad de pertenecer a un grupo y ser aceptado por éste es importante para mantener su equilibrio. El hombre ansía la amistad, se siente desdichado cuando se le deja a solas por demasiado tiempo y amenudo se une a compañeros porque siente verdadera hambre de compañerismo. Son muchas veces las bromas y el trato social lo que hace que los empleos sean soportables. En la vida social informal de la fábrica, el trabajador tiene oportunidad de hacer gala de habilidad e iniciativa, el hecho de pertenecer a un equipo les proporciona a los trabajadores una sensación de identificación y pertenencia, por lo que insisten en formar grupos informales.

El solo hecho de trabajar conjuntamente, ayuda a levantar la moral, el sentirse parte integral de un todo le da al in

dividuo la satisfacción social.

D) La necesidad del Ego lleva implícito el deseo de sentirse importante y considerado dentro del medio en el cual el hombre se desempeña, es por ello que la necesidad de salvar el prestigio, la necesidad de autonomía, entre otras, las que marcan la forma en que el hombre busca su satisfacción individual.

Cada hombre tiene que aprender a abandonar su propia y particular manera de hacer las cosas para irse acostumbrando a recibir y obedecer instrucciones que abarquen detalles grandes y pequeños que antes se dejaba a su criterio individual. La iniciativa y la imaginación son algo importante para -- cualquier sentido de autonomía, sin embargo con demasiada frecuencia las empresas se olvidan de aprovechar la capacidad creadora de sus trabajadores.

Lo que el individuo siente, depende tanto del tipo de trabajo que hace como de la forma en que se le supervisa, naturalmente nadie puede ser el jefe de todo, pero dentro de ciertos límites el trabajador puede sentir que es su propio jefe. Esto es particularmente cierto si se puede tener la sensación de que lo que hace viene determinado por las exigencias, objetivos de la situación, más que por ordenes humanas.

Todos quieren sentir que su trabajo es importante, que contribuye para un fin, y una buena supervisión puede hacer mucho para exaltar su sensación de realización, basada en hechos y su respeto de sí mismo.

E) La necesidad de Realización es un imperante fundamental en todo ser humano. Todos tenemos metas y queremos alcanzarlas. El sentir que se está haciendo algo que contribuye para un fin específico le da al hombre la realización, el comprender su logro al obtener lo que se había propuesto. El considerar a la persona como un elemento valioso y contribuyente al éxito de la empresa, le puede dar ese sentido de realización que se logra cuando se evalúan los resultados de una actividad en la que se ha participado.

El trabajo que no parece tener un fin, es obligado que lleva a la frustración. Una de las formas más desagradables de castigo empleadas por los militares, consiste en que el soldado castigado cave hoyos y vuelva a llenarlos otra vez. Todo hombre necesita realizarse y obtener aquello que se ha fijado.

La empresa ofrece a través del trabajo la posibilidad de realización que Relaciones Industriales deberá conducir para hacer de la actividad un medio de realización integral. Sin embargo el nivel de las aspiraciones del individuo depende en gran parte de sus antecedentes familiares, estas diferencias de antecedentes condicionan el concepto que el trabajador tiene de lo que constituye un progreso aceptable.

Por ello Relaciones Industriales habrá de propiciar el progreso del individuo en relación al puesto que posee, para de tal forma coordinar puesto con ocupante en forma satisfactoria.

El avanzar en el organigrama jerárquico es algo a que los trabajadores aspiran como premio en su asidua labor en pro de la empresa. Por ello Relaciones Industriales habrá de proporcionar un eficaz sistema de capacitación para ascensos y promociones que permitan el mejoramiento justo del individuo.

La necesidad que surge de la relación del subordinado con su supervisor es también aparente, el subordinado espera ser tratado en forma equitativa, quiere ser escuchado y reconocido. A toda persona le place recibir una alabanza cuando ha hecho algo bien, el trabajador también espera aceptación por parte del supervisor, quiere saber que terreno pisa, tanto si lo que hace está bien hecho o mal hecho. El trabajador típico quiere que el jefe le preste alguna atención.

El compromiso frente a las necesidades humanas elementales permite a Relaciones Industriales dirigir los fines de la organización con base en el análisis profundo de lo que es el hombre y de los móviles que le hacen actuar de una u otra manera, entendiendo las reacciones de los subordinados en cuanto a su respectivo puesto y ante los cambios en el mismo. Tiene que comprender que es lo que se espera de su trabajo.

La comprensión de estas necesidades y la manera en que se busca su satisfacción, ayudará a Relaciones Industriales a tomar innumerables acuerdos cotidianos que abarcan toda la gama de la administración del personal

III.- INCENTIVOS

Incentivar es impulsar hacia la acción , la actividad es - una disposición del ánimo e importante factor para deter-- minar la forma que experimenta un estímulo en una situa--- ción. Por ello para motivar, primeramente se debe proveer el resultado, de tal manera, conducir la actividad de los trabajadores para que éstos tengan un comportamiento ade-- cuando a nuestros proyectos. Los incentivos que tienden a - satisfacer las necesidades del individuo, permiten activar la acción humana para el logro de las metas establecidas. C.H. Northcolt define los incentivos como los estímulos di-- rígid^os a despertar, mantener y desarrollar el deseo de lo-- grar una función determinada. Lo más importante en el in-- centivo es el fin que se pretende alcanzar, ya que el es-- tímulo se gobierna por éste.

Es necesario encontrar la palanca que mueva la voluntad del hombre para que trabaje con entusiasmo, para que busque el mejor rendimiento a su esfuerzo.

Según los tratadistas podemos dividir los incentivos en dos grandes grupos :

- 1.- Aquéllos que tienen una finalidad preponderantemente e conómica.
- 2.- Los que encuentran su motivación en ambiciones propias de la especie humana, que a través de los estudios psicológicos se consideran como elementos que impulsan la actuación.

Esta segunda clase de incentivos tiene un importante valor

el hecho de que públicamente se reconozca el mérito de un trabajador, la circunstancia de que se entregue un diploma al individuo cumplido, la publicación de la fotografía del equipo o del grupo de trabajadores de una sección o de un departamento en el órgano publicitario de la empresa, tiene efectos indudablemente benéficos. Casi pudiéramos decir que cuando no está maleado el ambiente laboral de una empresa, los simples gestos de amabilidad del gerente y de los altos ejecutivos tiene resultados increíbles para el mejor rendimiento y productividad de los trabajadores. Esto mueve más la voluntad del trabajador para cooperar en los buenos resultados que obtenga la empresa, que la esperanza de una gratificación o de cualquier otro premio económico. -- Desde luego, esta afirmación tiene varias excepciones pues los hombres no son iguales. Lo interesante a nuestro modo de ver es combinar las dos clases de incentivos, analizando muy cuidadosamente los sistemas que se quieran implantar, pero por lo que respecta a "ese impulso", se obtiene a través del buen trato y de la consideración del superior hacia los inferiores, no dudamos en considerarlo un incentivo importante que todo patrón puede aplicar en su empresa. Los planes de estímulo dan sensación de comunidad de intereses entre trabajadores y patrón. Hacer hincapié en el hecho de que unos y otros van a beneficiarse con una producción más elevada y con mejoras en los servicios que la respaldan.

En las sociedades democráticas, el tipo principal de moti-

vación por incentivos para el personal usado por los administradores, es la recompensa, la motivación por incentivos es, por consiguiente, principalmente un proceso de recompensa. En las sociedades autocráticas en las cuales los trabajadores eran esclavos, la ejecución era considerada como el estímulo más efectivo.

Existe otra forma interesante de enumerar los tipos de incentivos que pueden tomarse en cuenta.

A).- Para aumentar los ingresos.

La posibilidad de obtener los ingresos adecuados, principalmente en trabajadores de la producción, proporciona el ímpetu para laborar más ordenadamente bajo un sistema de estímulo. Se procurará fijar la norma de producción en un nivel que permita que el trabajador que se dedique a aquella labor tenga oportunidad con un mejor esfuerzo de obtener ganancias adicionales. Esta posibilidad de ganar un dinero extra, corriendo contra el reloj, poniendo en juego las aptitudes propias contra la actuación normal, son factores que añaden un toque extra de interés a labores que de por sí son monótonas y aburridas.

Esta oportunidad de hacer más de lo normal da al trabajador cierta sensación de realización. Esto producirá consecuentemente un mayor control de los costos de mano de obra por parte de la empresa.

La compensación financiera, el pago de sueldos y salarios, beneficios y servicios complementarios recibidos por los trabajadores, es considerada ampliamente como un eslabón -

tangible entre el patrón y sus trabajadores, así como los premios por tiempo extra, diferencias por turno nocturno, días festivos, vacaciones, pausas para descansar y premios son incentivos que debentomarse en cuenta.

B).- Para identificación y participación personal.

Existen este tipo de incentivos que se consideran como evidencias del interés con respecto al trabajador y su buena voluntad para ayudarle a encontrar soluciones a sus problemas personales. Con éstos beneficios se intenta impulsar un sentimiento recíproco de amistad e identificación personal con los intereses y misiones de la organización, de tal forma, las recompensas en aniversarios, premios por puntualidad, actividades atléticas, bonificaciones por asiduidad, servicios de comedor, ayuda educacional, caja de ahorro, asociación de préstamos, sistema de sugerencias, ayuda para transportación etc. contribuyen para la identificación y mejor participación del personal.

C).- Seguridad de los trabajadores

El empleo estable puede proporcionar la seguridad personal y familiar del trabajador, por lo que deberá procurarse manteniendo esa sensación, con base en los planes de reentrenamiento, pago por fallecimiento, suspensión, ayuda para la vejez, planes de pensiones, planes de participación de utilidades y planes para el retirc.

D).- Para protección de la salud.

Un efectivo sistema de seguridad industrial que permita la probabilidad del mínimo de accidentes de trabajo, seguro -

contra accidentes, incapacidad, enfermedad, atención dental seguro de vida, exámenes médicos periódicos, servicio de enfermería en la planta.

Estos incentivos por demás tangibles, aunados a la motivación indirecta, a través del desarrollo de un ajuste de trabajo efectivo en la organización, ayudarán al desarrollo individual dando el resultado esperado en el rendimiento y productividad del recurso humano.

IV.- MORAL Y ACTITUDES

Es considerada la moral de los trabajadores como una medida de su efectividad. Se supone que el mantener una alta moral puede tener tanta influencia como los salarios altos o los servicios y beneficios a los trabajadores.

Los sentimientos y reacciones son punto de interés en Relaciones Industriales que ante el estudio de la moral del trabajador ha fincado dos bases importantes:

- 1.- El desarrollo de técnicas y prácticas diseñadas para descubrir e interpretar los sentimientos y reacciones de los trabajadores.
- 2.- El reducir las reacciones negativas y cultivar y mantener una alta moral.

La moral se refiere al tono, clima y atmósfera de trabajo, que tan optimistas y entusiastas se presentan los trabajadores acerca de las actividades y misiones de grupo y la amistad entre ellos.

Una baja moral se describe cuando sus reacciones muestran que son insatisfechos, irritables, malhumorados, críticos y negativos.

Guión define la moral en términos del grado hasta el cual un individuo considera satisfechas sus necesidades personales. Existen dos tipos de evidencias de la moral del trabajador:

A.- Comportamiento expresado en la rotación del personal, productividad, puntualidad, prevención de desperdicio y cosas como la holgazanería, retardos, ausentismos y proble-

mas disciplinarios.

B.- Lo que los trabajadores desean y como lo expresan.

El desarrollo y mantenimiento de un alto nivel en la moral de los trabajadores consiste en una relación directa entre la moral y la productividad, esto persigue un mejoramiento en la contribución de los trabajadores y costo de mano de obra más bajos.

La apreciación continua de la moral, dada su importancia, propone hacer continuas comprobaciones de la moral, en parte investigando las sugerencias de baja moral y en parte - llevando a cabo estudios especiales sobre la moral actual, a intervalos regulares.

La falta de interés en el trabajo es una forma común de inquietud industrial, tal comportamiento viene a cabo como - una situación que expresa fatiga y una reacción a la monotonía.

La fatiga psicológica puede originarse de un esfuerzo mental prolongado, también puede expresar la tensión de conflictos emocionales. La rotación de trabajadores, quejas, paros de trabajo, ausentismos, problemas disciplinarios, - restricción intencional de la producción, son cuestiones - que enfrenta Relaciones Industriales como una muestra de - baja moral.

Para conocer con exactitud esta moral en los trabajadores, son llevados a cabo estudios periódicos de actitudes, usando cuestionarios impresos sin que el trabajador proporcione su nombre, o bien, entrevistas con éstos. Todo esto su-

pone que el modelo de opiniones expresadas puede interpretarse para obtener una apreciación precisa.

El ejemplo de uno de éstos cuestionarios es el siguiente, en él se advierte al trabajador que puede expresarse libremente y no anotar su nombre si así lo desea.

- 1.- La iluminación para mi trabajo es : E,B,R,M,MM
- 2.- La ventilación donde yo trabajo es : E,B,R,M,MM
- 3.- El trabajo que los ejecutivos superiores están haciendo en esta compañía es : E,B,R,M,MM
- 4.- Considerando en conjunto, como un lugar para trabajar, esta compañía es : E,B,R,M,MM
- 5.- Considerando los actuales costos de la vida, mi pago es : E,B,R,M,MM
- 6.- Considerando los factores, mi horario de trabajo es : E,B,R,M,MM
- 7.- El espíritu de cooperación entre los trabajadores en mi departamento es : E,B,R,M,MM
- 8.- La reputación de esta compañía en la comunidad (lo que la gente piensa y dice de ésta) es : E,B,R,M,MM
- 9.- Considerando todos los factores, mi puesto es : E,B,R,M,MM

Análisis e Interpretación : La puntuación generalmente proporciona medidas o índices de grupo, las puntuaciones se comparan con normas dando un perfil en tantos por cientos. Se pueden fijar diferentes escalas por categorías de trabajo.

Para fomentar una buena moral, reflejada en las actitudes y de tal forma rectificar la tendencia del comportamiento existen los incentivos, que analizamos en el punto anterior, y que dan la pauta del comportamiento adecuado que Relaciones Industriales necesita mantener.

V.- RELACION SINDICAL

La asociación de trabajadores (o patrones), constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses, es la definición de Sindicato que la nueva Ley Federal del Trabajo nos ofrece.

Una de las tareas más importantes que competen a Relaciones Industriales dentro de una empresa, es la de llevar a cabo las relaciones obrero patronales. Esta comunicación se vuelve fundamental cuando se trata de coordinar el recurso humano para su desempeño efectivo y para presisar políticas que es conveniente establecer en relación con el sindicato.

La evaluación natural de las relaciones obrero patronales llevó a la idea de redactar un convenio, tanto para los trabajadores como para el patrón, que incluyera todas las reglas útiles para la realización del trabajo, este convenio lleva el nombre de Contrato Colectivo de Trabajo.

Cierto que posiciones marcadamente tendenciosas han pretendido desde hace más de un siglo, poner frente a frente al grupo gerencial con el grupo de trabajadores, atribuyendo al primero ser representante del capital y al segundo del trabajo. Se ha tratado de utilizar este último para crear un ambiente de lucha incesante que en algunos casos ha llegado a terrenos muy hostiles. Esta pugna de intereses deberá ser rebatida en un plano de serenidad y concordia para concebir la empresa como un todo orgánico que requiere entre

grupo gerencial y trabajadores, la mayor cooperación.

En el trabajo deben fomentarse todas aquellas ideas que le hagan comprender al sindicato la estrecha vinculación que debe tener con su empresa.

El eficaz manejo de la relación con el sindicato se vuelve de suma importancia cuando se trata de negociar revisiones y modificaciones en el Contrato Colectivo.

Para ello es necesario que todos los ejecutivos de la empresa actuen en forma armoniosa y por lo mismo que haya uniformidad de acción de los representantes de la empresa - ante los representantes sindicales.

Relaciones Industriales y sus colaboradores deberán estar preparados para asegurar que las preguntas y objeciones -- que formulen los asistentes a la revisión, serán respues--tas, invocando preceptos legales o contractuales y básicamente señalando principios éticos, sociales y económicos - convincentes. Estas juntas deben celebrarse periódicamente pues ante el cúmulo de asuntos de orden técnico y administrativo no deben olvidarse siquiera algunos detalles que - para el departamento de Relaciones Industriales son de vital importancia.

La importancia de los preparativos para la negociación o -revisión contractual comienza desde el momento en que se - firma el acuerdo anterior, ello implica la necesidad de recibir sugerencias, críticas o dudas de los jefes de producución y demás funcionarios de la empresa.

Deberá buscarse más que todo la uniformidad de criterios - en el trato, y mantenerse depuradamente una relación justa

con cada uno de los trabajadores.

La revisión deberá ser por parte de la empresa, convenientemente asesorada, para que cada paso que se de, se pueda dar con la seguridad respectiva.

La importancia en el cumplimiento estricto de los acuerdos es también de suma consideración, ya que para llevar sanas relaciones no deben ser violados los derechos de los trabajadores, y sean cumplidas las obligaciones patronales para obtener la mayor participación y el cumplimiento por parte de los trabajadpres.

El comportamiento adecuado del patrón condicionará el comportamiento adecuado de los trabajadores y de sus representantes.

Los aspectos económicos son fundamentales, por lo que es necesario ordenar y preparar estadísticas, cuadros comparativos, encuestas e informes en general que permitan darse cuenta de la situación verdadera de la empresa y de los efectos que produzcan las peticiones incluidas en el pliego petitorio.

Los sindicatos como representación del trabajador tienen relaciones positivas o negativas de acuerdo con ese grado de armonía y uniformidad de criterios que se logre en la relación obrero - patronal.

La organización sindical esta cambiando su orientación y puede conseguirse que llegue a ser un instrumento de colaboración, cuando los trabajadores tratan con un patrón humano, comprensivo, y cuando saben que se les dá lo que es

factible, cuando se les explica con claridad la situación económica de la empresa, se les atiende en sus necesidades más apremiantes y cuando, sobre todo, el empresario es justo en sus decisiones.

CAPITULO III DISCIPLINAS

I.- RECLUTAMIENTO

Una actividad de la política de personal en la empresa es, naturalmente, conseguir personal para hacer funcionar la organización. Esto es no sólo lo primero en teoría, sino que constituye también uno de los pasos más críticos en el establecimiento y desarrollo de una empresa.

El abastecimiento de personas calificadas condiciona el éxito de los negocios con la misma precisión que el abastecimiento de los recursos materiales y técnicos.

Esta esfera de políticas surge como una serie interrelacionada y ordenada de acuerdos.

- 1.- ¿ A quién habremos de buscar, que tipo de personal y en que número ?
- 2.- ¿ Dónde buscaremos, dentro o fuera de la empresa, o en ambos lugares ?
- 3.- ¿ Qué sistema habremos de seguir para alentar a las personas "adecuadas" para que acudan a nosotros en busca de empleo ?
- 4.- ¿ Qué sistemas deberemos de emplear para decir cuáles solicitantes escogemos y para qué puestos ?

A quién habremos de buscar.

Deberán tomarse en cuenta las realidades del mercado de la mano de obra para ofrecer un sueldo equitativo en referencia a otras empresas del ramo. Deberá examinarse el personal con que cuenta actualmente la empresa, sus escalas de ascenso, las vacantes futuras que habrán de crearse con --

las bajas previstas (por renunciadas, despidos, muerte y retiro), así como el crecimiento de la empresa.

Los resultados de éste análisis habrán de proporcionar tablas de necesidades de adquisición ajustadas al tiempo, -- que especificarán :

- a.- Aptitudes necesarias de los nuevos trabajadores.
- b.- El potencial necesario de trabajadores nuevos.
- c.- Las labores que serán asignadas a los nuevos trabajadores
- d.- Remuneraciones.

Dónde habremos de buscar.

Toda empresa cuenta con un abastecimiento interior de mano de obra que está en función de sus actividades de ascenso y capacitación. Además el mercado externo de mano de obra es una fuente principal de personal.

Un mercado de mano de obra consiste en zonas geográficas -- en las que las fuerzas de la Oferta (personas que buscan trabajo) y la Demanda (patrones que buscan personas para contratarles), actúan unas en otras, afectando así el precio de la mano de obra (sueldos y salarios). Aun cuando la ley de salarios mínimos señala un margen límite mínimo por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

Los límites reales del mercado dependen del número de candidatos al empleo que se quiera encontrar, los tipos de -- candidatos son :

- 1.- El trabajador que acepta su primer empleo.
- 2.- El trabajador ya ocupado, pero insatisfecho con su em-

pleo.

3.- El trabajador sin empleo.

Sistemas.

Los sistemas de reclutamiento activo más útiles son :

- A. De viva voz. El aviso dado por amigos y parientes que presentan solicitantes
- B. Agencias de colocaciones que abarcan una amplia escala de ocupaciones manuales, técnicas y profesionales.
- C. Reclutamiento escolar. Son cada vez más las compañías que envían representantes a entrevistar alumnos del último año de escuelas superiores y de segunda enseñanza
- D. El sindicato como reclutador. El sindicato en algunos casos ejerce las funciones de bolsa de trabajo, pudiendo ser un medio eficaz para la presentación de candidatos.

Respecto al Escalafón, la Ley enuncia que en igualdad de circunstancias los patrones estarán obligados a preferir a los trabajadores que les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

Esto implica que Relaciones Industriales como reclutador, tome en consideración estas obligaciones y encuentre en la propia gente de su empresa posibles candidatos a las vacantes que existan si cumplen como lo señalamos, con los requisitos esperados.

Las vacantes definitivas o por una duración mayor de 30 días, o cuando se cree un puesto nuevo, serán cubiertas --

por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata in
ferior de la respectiva profesión u oficio. Si concurrieran
dos o más trabajadores de la misma antigüedad será preferido
el más capaz.

Cuando no se cubran los requisitos del puesto, la empresa
se verá facultada para buscar quien mejor le convenga.

II.- SELECCION

Atraer solicitantes calificados para el empleo es el importante paso del proceso de conseguir trabajadores nuevos. -- A continuación la empresa tiene que establecer los sistemas para escoger entre dichos solicitantes, los que habrán de aceptarse dándoles empleo. Esta es una decisión de relevancia, puesto que la mayoría de los trabajadores no dejan voluntariamente a su patrón después del período de prueba. Los costos de contratación y capacitación deberán ser sobre los gastos más estrictamente necesarios. La selección es un proceso que consta de dos clases :

- 1.- Aquéllos a los que se les va a ofrecer el empleo.
- 2.- Aquellos a quienes no se les ofrece.

Las técnicas de selección; entrevistas, pruebas, referencias y otras, pueden ser lo bastante confiables como para encontrar solicitantes con quienes se tendrá éxito.

La intención de obtener una supervisión competente y un liderazgo efectivo, por ejemplo, requiere de la selección de candidatos que desean y pueden efectuar contribuciones favorables. Si los trabajadores deben desarrollarse y aumentar su valor, deben tener las aptitudes para lograrlo.

Varias políticas de selección tienen una amplia aceptación y explican la mayoría de las prácticas en el procedimiento de selección.

- 1.- Selección Diferencial. Se reconoce que la política selectiva puede ser diversa para seleccionar miembros de diferentes departamentos y divisiones.

2.- Selección y Desarrollo. Cuando la política general se interesa en carreras para los trabajadores considerando un alto grado de promoción dentro de la compañía.

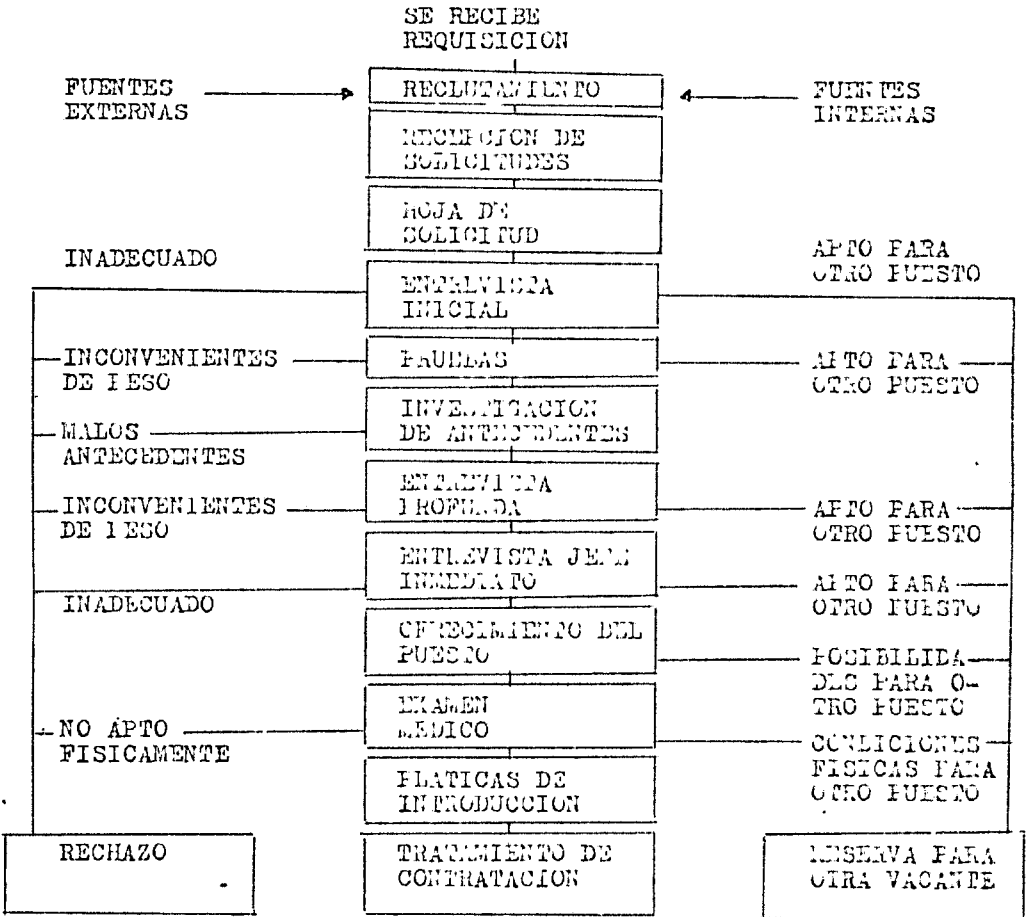
3.- Contratación Centralizada. La formación de una oficina central de empleos, en la zona, que permita conocer las solicitudes y los despidos, para mayor control y aprovechamiento.

4.- Políticas Públicas. Deben tomarse en cuenta las implicaciones de las políticas públicas a referencia en la Ley Federal del Trabajo, respecto por ejemplo, a la contratación de mujeres y menores de edad.

5.- Guía Vocacional. Tanto la Selección como el Reclutamiento ejercen una poderosa influencia sobre las carreras a largo plazo ; técnicas, comerciales y profesionales.

6.- Piratería. Al respecto las prácticas varían. ¿ Cuál debe ser la actitud de la firma cuando encuentra que los solicitantes trabajan en la planta que se encuentra frente a la suya ? . Los administradores pueden proponer acuerdos - tácitos con el grupo de firmas locales en competencia.

GRAFICA DEL PROCESO DE SELECCION



La selección se inicia haciendo referencia estrecha a las descripciones de puestos. Las cualidades comunes del personal que se convierten en base para la selección son : Habilidad, experiencia, edad, sexo, educación y entrenamiento, características físicas, apariencia, inteligencia, iniciativa e ingenio, aptitudes, madurez y estabilidad emocional,

actitudes hacia el trabajo, personalidad.

La entrevista es incuestionablemente la práctica más amplia mente aceptada en la selección, incluye una o más entrevistas.

A pesar de la publicidad que se ha dado al uso de pruebas y la frecuencia con que se ha expresado el interés acerca de - permitir que las puntuaciones de las pruebas se conviertan - en los elementos definitivos en el proceso de selección, las pruebas generalmente son auxiliares de la entrevista.

Los tipos de pruebas de empleo más conocidas son la de personalidad, aprovechamiento, de oficios, de inteligencia, de aptitud, de interés, de estabilidad y ajuste emocional.

III.- ADIESTRAMIENTO

Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de adiestramiento para los trabajadores, es una obligación patronal que deberá ser realizada de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores.

El adiestramiento es también una motivación para que el trabajador labore más ordenadamente.

Los trabajadores que comprenden su trabajo y lo que de ellos se espera, son los que gozan de una moral más elevada

El Adiestramiento complementa la selección. Si el departamento de personal sabe reclutar candidatos bien calificados, habrá menos necesidad de adiestramiento dentro de la organización.

El adiestramiento consiste en la enseñanza que se da al nuevo ocupante del puesto, para que éste efectue sus actividades en forma debida. Es la enseñanza del supervisor, al darle al nuevo trabajador una visión esquemática de su forma de trabajo específica y de la política de la empresa así como de las reglas de trabajo.

Casi todo cuanto le ocurre a un trabajador a partir del momento en que ha ingresado en una compañía, le sirve de experiencia instructiva.

Los cursos y programas formales de adiestramiento son una importante labor de conducción para el trabajador de nuevo ingreso, que no conoce aún la manera como ha de desempeñar su labor.

Existen por tanto varios tipos de programas de Adiestra---

miento, éstos son :

A.- Adiestramiento por Inducción.- Para instalar adecuadamente cada nuevo trabajador en su puesto.

B.- Adiestramiento Vestibular.- La supervisión debe tomar un acuerdo de importancia al decidir si el adiestramiento debe llevarse a cabo fuera del trabajo o debe realizarse un adiestramiento vestibular, en el propio lugar de trabajo.

C.- Adiestramiento Corrector.- Cuando un trabajador no alcanza a dar la medida de acuerdo con las normas establecidas, su actuación puede indicar la necesidad de darle mayor adiestramiento.

Los principios del Adiestramiento son :

- 1.- Motivación.- El estudiante indiferente aprenderá poco.
- 2.- Respaldo.- Tiene que haber una forma de aliento o recompensa.
- 3.- Retroalimentación.- El conocimiento de resultados.
- 4.- Aprender Haciendo.- Más que escuchar, probar haciendo.
- 5.- Repetición.- Períodos de enseñanza retribuídos.
- 6.- Fijación Realista de Metas.- Metas probables y medibles.
- 7.- Aprender por partes.- Cuando se desglosa el todo.
- 8.- Enseñar la Teoría.- Los antecedentes.
- 9.- Dominio de Sectores Amplios.- Integrar en forma de proceso continuo.

IV.- CAPACITACION

Una capacitación efectiva puede servir al mecanismo de desplazamiento dentro de la organización. Capacitando a los individuos para que vayan subiendo los peldaños de la escala de ascensos, para pasar a ocupar puestos mejores y de más responsabilidad. Esto permite que el individuo progrrese a base de sus méritos y de sus aptitudes.

Un ordenamiento cuidadoso de los puestos en escala de ascenso permite asimismo que, mientras desempeñan las labores propias, los individuos aprendan también, algunas de las especialidades de los puestos de categoría más elevada.

Muchas compañías establecen su propio programa de capacitación, programas formales de aprendizaje dirigido por maestros especializados del oficio, que se complementan con actividades en salones de clase y laboratorios, supervisados por instructores bien preparados. La capacitación no está limitada a los oficios especializados, en realidad todo trabajador tiene derecho a que se le permita progresar más rápidamente, y es la capacitación la encargada de dar el entrenamiento que le permita al personal incrementar sus habilidades y conocimientos a efecto de prepararse mejor para poder desempeñar puestos superiores y mejor remunerados en el futuro.

Al planear un programa de capacitación deben tomarse en cuenta los siguientes puntos :

- 1.-Cuál es la proyección de la empresa.
- 2.- Costos del programa.

- 3.- Necesidades de la empresa
- 4.- Selección de quién impartirá los cursos y quién revisa rá los resultados
- 5.- Antecedentes
- 6.- Tiempo
- 7.- Sistema valorador de los resultados obtenidos.

Es básico al planear un programa de capacitación determinar los objetivos, ¿ A dónde queremos llegar ?, ¿ Qué se espera terminando el curso ?, ¿ Las necesidades a cubrir ?, además de la especificación del programa en lo que se refiere a fe chas, expositores, participantes, lugar, horario, duración, material a utilizar etc., además del gasto del proyecto.

El aprendizaje en la capacitación es obviamente un componen te fundamental que consta de los siguientes principios :

A.- El aprendizaje es un ajuste por parte del individuo, ya que representa un cambio.

B.- Es evidente la importancia de la motivación en el proce so.

C.- El aprendizaje es un proceso acumulativo. La reacción - individual hacia cualquier lección esta condicionada por lo que se ha aprendido en lecciones y experiencias anteriores.

D.- El aprendizaje se auxilia por estándares y marcas que - puedan juzgar el progreso, además de recompensas para el é- xito.

E.- Para ciertos tipos de capacitación es eficaz enseñar só lo una parte a la vez.

F.- La precisión merece más énfasis que la rapidez.

G.- La repetición tiende a fijar el ajuste

H.- El aprendizaje está estrechamente relacionado con la atención.

I.- El aprendizaje implica la retención a largo plazo así como la adquisición inmediata de conocimientos.

J.- En la curva del aprendizaje existen secciones ascendentes de comprensión, seguidas de plataformas o mesetas en las cuales no parece agregarse nada más. Estas mesetas pueden indicar la necesidad de una nueva "oleada" de motiva---ción.

CAPITULO IV
ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

I.- ANALISIS

La técnica conocida con el nombre de "Análisis de Puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente su trabajo, conociendo con toda preci---sión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que re---quiere para hacerlo bien.

Es requisito conocer la realidad misma que va a ser anali---zada ; el puesto, la separación y ordenamiento científicos de los elementos que lo integran.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar datos recibe el nombre de "Analista".

La forma escrita en que se consignan las operaciones que - debe realizar el trabajador es la "Descripción de puesto": Los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y - condiciones de trabajo se llama "Especificación del pues--to".

La descripción se divide en Específica y Genérica, la pri---mera es la exposición detallada, y la segunda es la que de---termina el objetivo esencial del puesto, el para qué fué creado y el por qué existe.

Los principales beneficios de esta técnica para la empresa, para los supervisores, para los trabajadores y para el de---partamento de Relaciones Industriales son :

A).- Para la Empresa.

a.- Organización del trabajo y encadenamiento de los pues---tos y funciones

b.- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.

c.- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

d.- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.

e.- Permite conocer problemas de trabajo sobre bases firmes.

f.- Facilita la coordinación general de actividades.

B).- Para los Supervisores

a.- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia.

b.- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.

c.- Puede exigir mejor el cumplimiento y la forma como deben hacer su trabajo.

d.- Opinar sobre ascensos, cambios de métodos.

e.- Evita interferencias en el mando y la realización de los trabajos

C).- Para el Trabajador

a.- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.

b.- Le señala con claridad sus responsabilidades

c.- Le ayuda a conocer si está laborando bien.

d.- Impide que en sus funciones, invada el campo de otros.

e.- Le señala sus posibles fallas y aciertos.

- D).- Para el Departamento de Relaciones Industriales. --
- a.- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas -- que debe aplicar.
 - b.- Proporciona los requisitos que deben investigarse al -- seleccionar al personal.
 - c.- Permite colocar al trabajador en el puesto más confor-- me a sus aptitudes.
 - d.- Ayuda a determinar con precisión la materia del adies-- tramiento, y a dar éste.
 - e.- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
 - f.- Permite calificar los méritos de los trabajadores.
 - g.- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios in-- centivos.
 - h.- Facilita la conducción de entrevistas y el estableci-- miento de los sistemas de quejas.

II.- VALUACION

El determinar el valor de un puesto y el medir la realización efectiva de cada hombre dentro de este puesto, son -- dos aspectos fundamentales que vienen a complementarse. La valuación de puestos en sus diversos sistemas satisface el primer aspecto. La Administración por Objetivos satisface el segundo, que examinaremos en el siguiente capítulo de -- esta tesis.

Consideramos que una de las primeras bases para lograr al máximo posible la tecnificación del manejo de sueldos y -- salarios, es esforzándonos por distinguir lo que debe pa-- garse en razón del puesto y lo que debe pagarse por razón de la realización, eficiencia o rendimiento de cada traba-- jador.

Los objetivos de la Valuación de Puestos son :

- 1.- La jerarquización apropiada de los puestos.
- 2.- La jerarquización de los salarios
- 3.- La estructura de salarios y el establecimiento de polí--
ticas para ello
- 4.- La posición de un trabajador nuevo
- 5.- La fijación de salarios absolutos.
- 6.- El establecimiento de salarios incentivos.
- 7.- Ajuste permanente de salarios

Existen cuatro métodos de Valuación del trabajo en una em-- presa, éstos son :

- A.- Método de Alineamiento o de Valuación por Series.

B.- Método de Gradación previa o Clasificación.

C.- Método de Comparación de Factores

D.- Método de Valuación por puntos.

Estos métodos pueden combinarse entre sí, lo que de hecho se hace en muchas ocasiones.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

La valuación del puesto como sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal, viene a establecer una conexión inmediata con el salario, como consecuencia material de todo ordenamiento de puestos en los diversos niveles.

CAPITULO V
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS APLICADA

I.- ADMINISTRACION POR RESULTADOS.

La Administración por Resultados representa un papel fundamental para la aplicación y desarrollo de los proyectos, -- nos obliga a precisar y cuantificar los objetivos. Es un -- sistema que funciona en gran número de empresas y representa un gran interés en los centros de estudio e investigación.

Este nuevo sistema, instrumento o modelo administrativo, -- al igual que lo que pasa en cualquier otra ciencia o disciplina, procura un mejoramiento o innovación que hace avanzar la técnica de la Administración general.

Tanto en el desarrollo del personal a través del adiestramiento y capacitación vinculada con la producción, como en la seguridad industrial, como en el reclutamiento y selección, valuación de puestos, relación con el sindicato, etc., la Administración por Objetivos viene a ser instrumento fundamental para la realización de los planes a corto y a largo plazo que tenga el departamento de Relaciones.

Sabemos que por medio de la planeación suceden cosas que -- no hubieran sucedido sin ella. La mayoría de las compañías creen que los trabajadores tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos, sin embargo, para poder dar esa comprensión debe principiarse por la "planeación de la gente", para ello las Descripciones de Trabajo han cedido su lugar a "Los objetivos de Trabajo", que serán la directriz

de la acción por parte del ocupante de un puesto.

Toda empresa posee objetivos generales que representan las bases sobre las que va a trabajar. Para fijar los objetivos individuales, Relaciones Industriales deberá tomar en cuenta las posibilidades reales de conseguirlos, de acuerdo con cada puesto y su ocupante. No deberán fijarse objetivos en los que el individuo este sujeto a terceras personas, esto es, que deberá competirle absolutamente para poder lograr con su actuación el o los objetivos precisos. Los Principios de los Objetivos en la Administración por Resultados y en Equipos de Trabajo son los siguientes :

- 1.- Identifique el resultado que se compromete a producir.
- 2.- Cuantifíquelo
- 3.- Póngale fecha y atégase a ella
- 4.- Asegúrese de que entendió y de que se dió a entender.
- 5.- Hágalo a tiempo aunque no sea perfecto
- 6.- Revise periódicamente su objetivo
- 7.- Descentralice. No haga el trabajo que deberían hacer otros. Use lo mejor en lo mejor.
- 8.- Lo que cuenta es producir el resultado
- 9.- Lo que importa es que el equipo gane
- 10.- Todos los miembros son 100 % responsables de que el equipo gane.

En una empresa se fijarán los objetivos de cada departamento y se fijará también las responsabilidades de cada uno de los miembros del departamento, delimitando las funcio--

nes específicas que desempeñará cada cual.

Es importante en la implantación de este sistema, fijar en la Descripción de Puesto, no solo los objetivos del puesto, sino también los objetivos personales al respecto. De esta manera se sabrá con que objetivos ha de cumplir determinada persona a través de un verdadero seguimiento de sus actividades.

Presisamente a través de los principios enunciados anteriormente podremos conocer la meta de la compañía específicamente, cuales son a X años los objetivos de los departamentos y de la compañía misma.

II.- PROCESO

La Administración por Objetivos, o Resultados, tiene como finalidad lograr aquello que se dijo que se haría, además de integrar el trabajo del individuo a los objetivos generales de la empresa considerando sus deseos e intereses -- propios.

Miller define la Administración por Objetivos como el proceso de administración por el cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.

Existen en el proceso de Administración por Objetivos dos etapas:

- 1.- Los resultados se buscan, investigan, discuten, y se fijan con las correcciones necesarias hasta dejarlos perfectamente precisados.
- 2.- Los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro, observándose así si deben ser reducidos, añadidos, -- conservados, mejorados, en fin, si es necesario modificarlos hasta el final del período o antes que ello suceda.

Cuando la fijación de las metas de todos los departamentos y secciones de la empresa se han logrado, deben coordinarse por la suprema autoridad de la misma, para comprobar si las fijaciones parciales responden a las metas generales fijadas de antemano.

De tal forma la Dirección General determinará por medio de la Retroalimentación, si dichas fijaciones parciales son - menores o mayores respecto de las metas generales y si podrán cumplir o no con éstas. Esto implica una revisión de los planes de la organización, de acuerdo con lo aceptado y fijado por cada departamento.

- Las etapas del Proceso son :
- A).- Iniciación
 - B).- Mejoramiento de la comu
nicación.
 - C).- Revisiones Periódicas
 - D).- Control del Avance
 - E).- Acciones Correctivas

Evidentemente, con anticipación al momento en que se vaya a entrar en vigor la programación del lanzamiento, debe pensarse en los pasos concretos que deben darse para la prepa
ración y desarrollo del plan; los diversos pasos para fijar resultados y la operación del sistema, hasta alcanzarlos.

Es facultad de la Gerencia de Relaciones Industriales:

- 1.- Coordinar los trabajos y lograr que los jefes estén de acuerdo, por áreas de resultados.
- 2.- Orientar para que los trabajadores cuantifiquen su labor y estén de acuerdo con ella
- 3.- Instituir buenas políticas
- 4.- Identificar las políticas principales de operación en cada departamento.

Relaciones Industriales debe encargarse de que las perso-

nas solo hagan aquello en lo que son mejores, la efectividad administrativa no consiste en lo que se acaba de hacer sino en el rendimiento de cualquier hora marginal (adicional) que va a utilizar después en cualquier actividad, (lo que cuenta no es lo que se hay invertido, sino lo que se vaya a invertir).

En los proyectos Relaciones Industriales no deberá colocarse en una posición en la que se tenga que dar más de lo -- que se desee. Si se compromete en un 100 % ¿ Qué será para la crisis ?.

La administración de equipo es ideal, aun cuando el riesgo es elevado, se requiere de una solida actitud para poder a plicar la Administración por Objetivos.

Un ejemplo de la fijación de Objetivos del Departamento de Relaciones Industriales podría ser el siguiente :

- 1.- Mejorar la moral del personal a base de boletín semanario, entrevistas con jefes y trabajadores cada bimestre, vigilar la operación de los procedimientos de valua---ción de puestos y de quejas, revisar el porcentaje de aumento en la productividad de cada trabajador y de la producción general, llevar un control de ausentismos y retardos, disminuir las quejas del personal a base de entrevistas y medios de comunicación informal.
- 2.- Realizar una encuesta de actitud.
- 3.- Tratar de disminuir la rotación del personal en gene---ral.
- 4.- Estudiar la movilidad interna del personal, por trans-

- ferencias, por ascensos, promociones adecuadas y sugerir para una fecha determinada las medidas oportunas.
- 5.- Conseguir que se disminuya en X % el número de quejas, y se aumente en Y % la atención oportuna.
 - 6.- Mejorar los sistemas de adiestramiento y capacitación.
 - 7.- Revisar si el número de accidentes ha disminuido en un X % por lo menos
 - 8.- Reducir el costo del reclutamiento en Y %
 - 9.- Establecer sistemas de incentivos directos e indirectos en todos los departamentos.

GRAFICA DE GANTT DEL LANZAMIENTO DE UN PLAN DE ADMINISTRACION POR RESULTADOS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES IND.

| | ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZARSE | JUL. | ACT. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. |
|---|----------------------------------|--|---|------|--|--|------|
| 1 | Mejorar Moral | [Barra horizontal que cubre los meses de Julio a Noviembre] | | | | | |
| 2 | Realizar encuesta de actitudes | [Barra horizontal que cubre Julio y Agosto] | | | | | |
| 3 | Disminuir Rotación Personal | [Barra horizontal que cubre Agosto, Septiembre y Octubre] | | | | | |
| 4 | Estudiar movilidad interna | [Barra horizontal que cubre Julio, Agosto y Septiembre] | | | | | |
| 5 | Disminuir Quejas | | [Barra horizontal que cubre Septiembre, Octubre y Noviembre] | | | | |
| 6 | Mejorar adiestramiento y cap. | | [Barra horizontal que cubre Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre] | | | | |
| 7 | Disminuir accidentes | [Barra horizontal que cubre Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre] | | | | | |
| 8 | Reducir costo del reclutamiento | | | | [Barra horizontal que cubre Octubre y Noviembre] | | |
| 9 | Establecer sistema incentivos | | | | | [Barra horizontal que cubre Noviembre y Diciembre] | |

II.- MODELO DE VERIFICACION

SE Trata de un sistema que verifica que los objetivos al ser trasados cubran los siguientes requisitos :

- 1.- Específicos. Concretos, claros, no mezclar varios objetivos.
- 2.- Relativos a la actuación. Se refieren directamente a la actuación de la cual la persona es en forma directa -- responsable.
- 3.- Involucrar al interesado. Indicar el grado de extensión en el cual se verá involucrado el interesado. Los objetivos no deben ser impuestos para alcanzar la participación.
- 4.- Realistas. Alcanzables con un esfuerzo determinado. Si son muy idealistas provocan abandono o frustración.
- 5.- Observables. Que los demás puedan ver los resultados.

Relaciones Industriales coordina la implantación de la Administración por Objetivos no solo en su departamento sino en toda la empresa, sienta las bases las políticas y los procedimientos, determinando de qué cada área es responsable. Es por ello que los objetivos deberán ser fijados respetando la jerarquización de la pirámide organizacional, es decir, de los niveles superiores a los inferiores para que de tal manera los objetivos sean precisados correctamente. Tomando en cuenta que todos en la empresa somos un todo y - cada uno tiene su parte respectiva para cumplir con sus resultados podremos llegar a administrar la actuación de cada

persona.

Las fechas de revisión permiten el seguimiento que nos dará a través del tiempo del proceso, la posibilidad de dirigir adecuadamente. Es una forma de conseguir a través de compromisos.

Las revisiones periódicas permitirán los ajustes y ratificar la tendencia tomando en cuenta las circunstancias de los cambios, deberá establecerse un reto razonable que permita alcanzar a cada persona, un mejoramiento continuo.

GRAFICA DE FIJACION DE OBJETIVOS Y CONTROL DE AVANCE

| No. | Valor ponderado % | Descripción del Objetivo | Fecha inicio | Fecha Término | Fechas Medición Avance | | | | Obs. |
|-----|-------------------|--------------------------|--------------|---------------|------------------------|----|----|----|------|
| | | | | | 1. | 2. | 3. | 4. | |
| 1 | 15 | | | | | | | | |
| 2 | 10 | | | | | | | | |
| 3 | 20 | | | | | | | | |
| 4 | 15 | | | | | | | | |
| 5 | 40 | | | | | | | | |

El mejor medio de obtener cooperación para instalar y operar con este sistema, es atendiendo con interés los aspectos de comunicación y motivación, utilizando todos los medios posibles para que el personal entienda y se entusiasme por lograr la meta, porque sabe que el éxito será recíproco y no unilateral en favor de la compañía.

Es cuestión de coordinar todas y cada una de las partes para que conducidas específicamente contribuyan al éxito del todo que forma la empresa en la que es aplicado el sistema.

Las personas que utilizan la Administración por Objetivos - desarrollan un nuevo concepto y una nueva valoración de sus necesidades, este sistema produce satisfacción porque se --- controlan operaciones en lugar de controlar personas. Implica el trabajo de equipo y permite conocer los problemas de los demás con el punto de vista común de alcanzar las mis--- más metas.

La Administración por Objetivos es un instrumento eficaz, - cuya aplicación marca una mayor probabilidad de conseguir los resultados fijados de una manera más viable, y con base en un control más técnico.

CAPITULO VI
AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DE-
PARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES.

I.- AUDITORIA

El exámen comprensivo y constructivo de este departamento - de la empresa, en cuanto a planes y objetivos, métodos y - controles, forma de operación y facilidades humanas y físi- cas, hace posible la realización de una auditoría adminis- trativa, para precisar así, el mejor uso de los recursos hu- manos, las pérdidas y deficiencias, los mejores métodos, -- las mejores formas de control y las operaciones más eficien- tes del personal.

La auditoría contable, eminentemente cuantitativa, presenta un dictamen de tipo cualitativo que pueda respaldarse facil- mente con cifras. El caso contrario es la auditoría adminis- trativa que trabaja con gran parte de elementos cualitati- vos y pretende dar una evaluación cuantitativa. Se busca -- dar un diagnóstico basado en una serie de opiniones que se integran en una calificación final de tipo numérico, esta- bleciendo escalas numéricas que dan un carácter unificado y universal a este tipo de evaluaciones, dando a conocer la a- preciación adecuada.

Existen varios criterios para el desarrollo de una audito- ría administrativa a través de diferentes métodos.

El método de William P. Leonard se explica a través de seis pasos que desarrollan dicha disciplina:

1.- Esquema General.

El examen de las areas de estudio (funciones específicas, - departamento, divisiones, la empresa), detalles a estudiar; planes y objetivos, estructura de la empresa, políticas , - sistemas y procedimientos. Evaluación del proceso y análi--- sis e interpretación. Presentación del informe y persecu--- ción. Revisión de instalación, ayuda en el establecimiento de formas y procedimientos, tratamiento de los detalles no terminados. Revisión del informe final con la Administra--- ción.

2.- Programa de la Auditoría.

Los aspectos específicos que deben analizarse en cuanto a planes y objetivos, la estructura, políticas, sistemas y --- procedimientos de la empresa, métodos de control, estánda--- res y medición de resultados.

3.- Recolección de Datos.

Organigramas, diagramas de proceso sobre operaciones hombre, flujos, formas y procedimientos, diagramas de tiempos, hom- bres y máquinas, diagramas comparativos de disposición y de combinación, gráficas, estudios de tiempos, lista de verifi- cación de trabajo, cuestionarios etc.

4.- Análisis, Interpretación y Síntesis.

- + Estudiar los elementos y obtener el historial de vida de la empresa y su medio ambiente.
- + Diagnosticar detalladamente la deficiencia.
- + Determinar propósitos y su interdependencia, explicando - la causalidad y sus consecuencias.

- + Encontrar deficiencias actuales y potenciales.
- + Realizar un balance analítico de la importancia y valor - de cada elemento y unidad, considerados en relación al todo
- + Llevar a cabo prueba de eficiencia de los factores.
- + Localizar problemas.
- + Encontrar soluciones a los problemas definidos.
- + Comparar alternativas que se ofrecen en la solución del - problema.
- + Simplificar métodos, eliminando trabajo innecesario, mejorando sistemas, reduciendo gastos, determinando decisiones apropiadas y seleccionando los mejores métodos.

5.- Presentación del Informe y su discusión.

- + Propósito y alcance.
- + Aspectos fundamentales.
- + Problemas discutidos con la supervisión.
- + Prácticas comunes.
- + Discusión o comentarios.
- + Recomendaciones.
- + Anexos

6.- Cuestionario

(Que exponemos en el siguiente apartado)

II.- CUESTIONARIO

Ejemplo de un Cuestionario de Auditoría administrativa al departamento de Relaciones Industriales en la empresa.

- 1.- ¿ Se realiza el análisis de puestos ?
- 2.- ¿ Existe valuación de puestos ?
- 3.- ¿ Se recurre a las fuentes correctas para obtención de candidatos ?
- 4.- ¿ Se realizan las investigaciones necesarias ?
- 5.- ¿ Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa ?
- 6.- ¿ Se han realizado pruebas de carácter psicotécnico de acuerdo con el tipo de puesto vacante ?
- 7.- ¿ Se realiza una encuesta socioeconómica a los candidatos a puestos no calificados ?
- 8.- ¿ Se practica exámen médico a los prospectos ?
- 9.- ¿ Se entrevistan los prospectos con el jefe departamental ?
- 10.- ¿ Se contrata por un período de prueba ?
- 11.- ¿ Existe un período de adiestramiento para ambientarse al trabajo ?
- 12.- ¿ Es adecuada la política que sigue la empresa en materia de contratación definitiva ?
- 13.- ¿ Se realiza un cálculo adecuado del sueldo, tomando en cuenta la valuación de puestos ?
- 14.- ¿ Se cuenta con tablas de sueldos de industrias del ramo y por regiones ?

- 15.- ¿ Se han establecido gratificaciones anuales ?
- 16.- ¿ Se tiene constituida una política sobre incentivos por mejorar el trabajo realizado ?
- 17.- ¿ Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad ?
- 18.- ¿ Se han determinado los períodos de vacaciones ?
- 19.- ¿ Se utiliza la calificación de méritos o la evaluación por resultados ?
- 20.- ¿ Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal por lo menos cada dos años ?
- 21.- ¿ Se mantienen registros de los accidentes y su investigación y sus causas ?
- 22.- ¿ Se han establecido comités de seguridad debidamente integrados ?
- 23.- ¿ Cuenta la empresa con un sindicato ?
- 24.- ¿ Se realizan juntas o reuniones regulares con el líder ?
- 25.- ¿ Está en vigencia el contrato colectivo de trabajo ?
- 26.- ¿ Son adecuadas las cláusulas administrativas y económicas del contrato ?
- 27.- ¿ Existe reglamento interior de trabajo ?
- 28.- ¿ Se realizan estudios en cuanto a la tendencia de las modificaciones ?
- 29.- ¿ Se realiza un estudio comparativo entre el contrato existente que se revisa y el pliego petitorio ?
- 30.- ¿ Existen pláticas anteriores a la reunión del c.c. ?
- 31.- ¿ Se analizan otros contratos colectivos ?

CONCLUSIONES

Hemos visto a través de esta tesis, que la función Dirección en las Relaciones Industriales cuenta con una firme estructura de mecanismos e instrumentos que forman las técnicas - que la empresa utiliza para el aprovechamiento de su recurso humano.

El funcionamiento de las técnicas anteriores ha propiciado que sea más eficaz el dar cumplimiento a los objetivos que el hombre y la empresa se han fijado. El camino es con esto más llano para Relaciones Industriales en la realización de sus operaciones.

Hemos confirmado nuestra convicción de que Relaciones Industriales ha fijado su rumbo con base en los principios mo dernos que integran su estrategia y que aseguran su avance y su fortalecimiento.

La Dirección General de la empresa, por su parte, es el importante punto de apoyo que Relaciones requiere para el logro de sus cometidos y la realización de sus proyectos.

Como directriz de las adecuadas relaciones, este departamento asesor de Relaciones Industriales buscará conducir la actividad creadora a través de los medios más precisos que le llevarán a los fines que se haya propuesto. Alcanzar el ma yor aprovechamiento del recurso humano y cumplir con el fun cionamiento efectivo de éste, permite y propicia el desarrollo del hombre, que siempre, a través del contexto organizacional de la empresa en la que labora, tendrá como vértice de su existir racional la función Dirección.