



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION  
SANTO TOMAS**

**SEMINARIO  
“DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS  
HUMANOS”**

**ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA  
EMPRESA MONTE XANIC**

**TRABAJO FINAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN REALACIONES COMERCIALES  
PRESENTAN:**

**RICARDO COBOS ARREOLA  
LADY YARELI GARCIA LOPEZ  
SARAI GUADALUPE RIOS ALVARADO**



**CONDUCTOR:  
MEXICO, D.F.,**

**C.P. CARLOS MARTINEZ CHAVEZ  
MARZO 2014**

Ciudad de México a 13 de Marzo de 2014.

**CESION DE DERECHOS**

**Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Comercio y Administración  
Santo Tomás  
Prolongación De Carpio 471, Col. Plutarco Elías Calles,  
Del. Miguel Hidalgo, 11340, Distrito Federal.**

Por medio de la presente CESION DE DERECHOS, manifestamos el consentimiento del uso del nombre de Monte Xanic, S. de R.L., en el trabajo realizado por Ricardo Cobos Arreola, Lady Yareli García López y Sarai Guadalupe Ríos Alvarado, autores intelectuales del presente trabajo, bajo dirección de C.P. Carlos Martínez Chávez.

Por lo tanto, se ceden los derechos totales del trabajo final, Establecimiento del proceso administrativo en la empresa Monte Xanic.

Al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la biblioteca digital y en el formato impreso en el Catálogo Colectivo del sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y /o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica [ricardocobos85@gmail.com](mailto:ricardocobos85@gmail.com), [esponjita512@hotmail.com](mailto:esponjita512@hotmail.com) y [sarai.ra@hotmail.com](mailto:sarai.ra@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Atentamente



Noemi Alvarado Ocampo

Ventas.





INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL



CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F, el día 13 del mes de marzo del año 2014 los que suscriben:

Ricardo Cobos Arreola  
Lady Yareli García López  
Sarai Guadalupe Ríos Alvarado

Pasantes de la Licenciatura:

Relaciones Comerciales

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de C.P. Carlos Martínez Chávez y ceden los derechos totales del trabajo final, Establecimiento del proceso administrativo en la empresa Monte Xanic, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la biblioteca digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y /o director del trabajo.

Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica [ricardocobos85@gmail.com](mailto:ricardocobos85@gmail.com), [esponjita512@hotmail.com](mailto:esponjita512@hotmail.com) y [sarai.ra@hotmail.com](mailto:sarai.ra@hotmail.com).

Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Atentamente

Ricardo Cobos Arreola

Lady Yareli García López

Sarai Guadalupe Ríos Alvarado

---

## *AGRADECIMIENTOS*

Deseo antes que nada agradecer a Dios por permitirme llegar y disfrutar este maravilloso momento por estar siempre a mi lado y a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo incondicional para poder disfrutar de esta etapa de mi vida.

Quisiera también mencionar a aquellas personas que hoy se encuentran en algún lugar de este mundo y que por alguna causa hoy no están a mi lado ya que gracias a ellos he podido crecer como ser humano.

A mis amigos por confiar en mí y haber hecho de mi etapa profesional un trayecto de vivencias que nunca olvidare.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, en especial al profesor Carlos Martínez Chávez.

Con cariño, Ricardo Cobos Arreola.

---

## AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas especiales a las cuales me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo compañía y sacrificios en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras muy especiales en mis recuerdos pero sobre todo en mi corazón.

Sin importar en dónde se encuentren el día de hoy o si alguna vez llegan a leer estas líneas quiero darles las gracias por formar parte de mi vida, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A mi familia...

Porque a lo largo del camino nunca dejaron de creer en mí pero sobretodo de apoyarme, por todos sus sacrificios, sus palabras de aliento en especial por su confianza.

Gracias por ayudarme a alcanzar una meta que para mí era muy lejana.

A mis amigos...

A los nuevos y viejos amigos por estar en los momentos más difíciles, cuando los necesité, gracias por todas las aventuras buenas, malas, tontas y todas aquellas que nos hicieron las personas que hoy somos.

A mis maestros...

Porque a lo largo de mi formación han sabido brindarme no solo sus conocimientos y sus experiencias de vida, sino también su amistad y comprensión, ya que muchos de ellos, en especial a mi profesor de seminario al C.P. Carlos Martínez Chávez, me enseñaron que a veces las cosas más importantes y significativas de la vida no pueden ser enseñadas en un salón de clases, pero es en ellos en donde nos preparan para afrontarlas.

Con amor, respeto y admiración, Lady Yareli García López

---

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera tener la elocuencia de un poeta para poder expresar mis sentimientos a las personas que han tenido la sabiduría, paciencia e inteligencia para guiar mis pasos hasta este momento. Me es muy grato poder expresar mi más sincero agradecimiento antes que nada a Dios por permitirme la vida hasta este momento, por regalarme una hermosa familia que me ha brindado su apoyo incondicional, en especial a mi mamá y abuelita quienes me han heredado el tesoro más maravilloso que puede dársele a un hijo, Amor, que nunca podré pagar todos sus desvelos y cuidados ni aún con las riquezas más grandes de este mundo, y a quienes sin estimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme, a quienes la ilusión de su existencia ha sido convertirme en una persona de provecho...

Me llena de emoción y alegría poder reconocer el gran trabajo realizado por mis profesores que hoy se ve reflejado en mi persona, en especial a mi apreciado profesor de seminario, C.P. Carlos Martínez Chávez, que gracias a sus enseñanzas y consejos he podido desarrollar más mis capacidades pero sobre todo crecer como ser humano.

Debo también mencionar a mis amigos porque nunca me dejaron caer, siempre conté con palabras de aliento y motivación para seguir adelante y así poder concluir esta maravillosa etapa de mi vida.

*LA GRATITUD NO ES LA MÁS GRANDE DE LAS VIRTUDES, PERO SI LA QUE  
ENCIERRA A LAS DEMÁS.*

Con cariño, Sarai Gpe. Ríos Alvarado.

---

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPITULO I Modelo de Administración de Recursos Humanos \_\_\_\_\_ 1

Teoría de los sistemas	1
Sistema determinista	2
Sistema probabilístico	2
Límites de los sistemas	2
Subsistemas suprasistemas	3
Comunicación	5
La Cibernética	6
El proceso administrativo	7
Entradas, salidas y transformación	8
La teoría de sistemas y el administrador	9

### CAPITULO II Reclutamiento \_\_\_\_\_ 11

Fuentes y medios de reclutamiento	11
Solicitud de empleo	13
Entrevista inicial o preliminar	14
Entrevista de selección	16
Fases de entrevista	17
Entrevista basada en competencias	18
Pruebas psicológicas	19
Pruebas de trabajo	21
Examen médico	22
Cómo redactar nuestro currículum vitae	23

---

CAPITULO III Selección	25
Principios de la selección de personal	25
Colocación	27
Orientación	27
Etica profesional	28
Elementos de selección técnica	29
Vacante	29
Análisis y evaluación de puestos	30
Inventarios de Recursos Humanos	31
CAPITULO IV Contratación	32
Tipos de contratos individuales en virtud de su duración	32
Condiciones de trabajo	34
Salarios mínimos	35
Métodos para llevar a cabo el análisis de puestos	37
CAPITULO V Inducción	39
Contrato de trabajo	39
Características de un contrato de trabajo	39
Necesidad legal	39
Necesidad administrativa	40
Forma y duración del contrato	40
Contenido del contrato de trabajo	41
Afiliación al I.M.S.S	41
INFONAVIT	44
Sindicato	44
Registro	45
Bienvenida	45

---

CAPITULO VI	Análisis y descripción de puestos	47
	Aplicación del proceso electrónico de datos	47
	Necesidad legal	48
	Necesidad Social	49
	Necesidad de eficiencia y productividad	50
	Metodología del análisis	52
	Entrenamiento de los analistas	54
CAPITULO VII	Sueldos y salarios	55
	Sueldos y salarios	55
	El desarrollo económico y social	56
	Elementos integrantes de la remuneración en el trabajo	57
	Valuación de puestos	59
CAPITULO VIII	Prestaciones y servicios	61
	Seguridad Social	61
	Cuadro analítico de las prestaciones en efectivo otorgadas por el IMSS	62
CAPITULO IX	Desarrollo de personal	63
	Necesidad del desarrollo	64
	Plan de vida y carrera	67
	Capacitación del personal	67
	Capacitación sistemática	71

---

CAPITULO X Competencias laborales y planeación de programas	73
de desarrollo de competencias	
Políticas	73
Programas y procedimientos	74
El instructivo	74
CAPITULO XI Relaciones laborales	75
Relaciones individuales y colectivas	75
Negociación colectiva y diálogo social	76
Ley federal del trabajo	76
Los órganos de los trabajadores	103
CAPITULO XII Clima laboral	106
Características	108
Liderazgo	109
Teoría de Maslow	111
Teoría de Atkinson	112
Cinco Premisas	113
Comportamiento Humano	115
Comportamiento organizacional	116
El Hombre como ser biopsicosocial	117
La sensopercepción	118
CAPITULO XIII Relación empresa-sindicato	120
Panorama actual del sindicato	120
Relación entre trabajadores agremiados y la población activa	122
Estudio de campo	122

---

CAPITULO XIV Evaluación del desempeño	125
Finalidades y necesidades de la evaluación	125
Métodos de evaluación del desempeño	129
CAPITULO XV Higiene y seguridad industrial	137
Obligaciones de los trabajadores	139
Medidas preventivas generales	139
Caso práctico, Monte Xanic	141
Establecimiento del proceso administrativo en la empresa Monte Xanic respecto a su productividad.	
Conclusiones	160
Bibliografía	162

---

# INTRODUCCION

El mundo en el que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones, todas las actividades relacionadas con la producción de bienes o con la prestación de servicios las planean, coordinan, dirigen y controlan las empresas, a éstas las constituyen recursos materiales e intelectuales.

En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones; la vida de las personas depende íntimamente de las compañías y éstas dependen del trabajo de las primeras.

Se vive en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La coordinación del esfuerzo humano se vuelve un problema administrativo en esencia para alcanzar objetivos cuando éstas alcanzan cierto tamaño y complejidad. Para la solución a ese detalle es necesario de la administración que ofrece a los altos directivos, modelos y estrategias adecuados para la solución de problemas.

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización. Ella implica la planeación, organización, dirección y control de las actividades diferenciadas por una división de trabajo. Sin la administración, las empresas jamás tendrían condiciones que les permitan crecer y existir.

Para la realización de este proyecto se trabajará en conjunto con la empresa Monte Xanic, S. de R.L., que es una casa vinícola de gran prestigio con más de 20 años en el mercado vitivinícola; con el objetivo de identificar la importancia de la interacción entre las personas y la empresa, realizando un análisis de las fuentes y medios de

---

reclutamiento, ubicando a la persona adecuada en el puesto requerido de acuerdo a las capacidades humanas, integrando una descripción de puestos, sueldos, salarios y leyes generales para poder detectar oportunidades de avance e implementar propuestas que puedan impactar en la mejora, favoreciendo a la organización.

Para la realización de este proyecto se trabajará en conjunto con la empresa Monte Xanic, S. de R.L., que es una casa vitivinícola de gran prestigio con más de 20 años en el mercado; con el objetivo de identificar la importancia de la interacción entre las personas y la empresa al realizar un análisis de las fuentes y medios de reclutamiento, ubicar a la persona adecuada en el puesto requerido de acuerdo a las capacidades humanas aunado a una descripción de puestos y leyes generales para ayudar a la empresa a generar un ambiente laboral eficiente.

---

# CAPITULO I Modelo de Administración de Recursos Humanos

## ***Teoría de los sistemas***

Se vive en una época de cambio y perplejidad. La era de la información está trayendo nuevos desafíos a las organizaciones y sobre todo a la administración de éstas.

También es conocida como la teoría general de sistemas (TGS) y de acuerdo con Ludwig Von Bertalanffy, es un estudio multidisciplinario que se enfoca en las particularidades comunes de diversas entidades.

Los especialistas también la definen como una teoría frente a otras teorías, ya que busca reglas de valor general que pueden ser aplicadas a todos los tipos de sistemas en cualquier grado de realidad.

Entre los principios de la TGS se puede resaltar la utilización de los mismos conceptos para describir las características principales de sistemas diferentes, significa, la búsqueda de principios generales que faciliten la comprensión de cualquier dinámica diferente de aplicación de sistemas, lo cual le brinda un carácter dinámico, multidisciplinario y multidimensional.

---

La TGS hace incapié no sólo en las partes de un todo, sino que también considera importantes las relaciones que se establecen entre ellas. Dichas relaciones son consideradas vitales para el funcionamiento del sistema y constituyen la estructura del mismo permitiendo llevar a cabo funciones específicas.

### ***Sistema determinista***

Aquellos en donde los componentes interactúan de un modo perfectamente previsible, tomando en cuenta el último estado que presente el sistema y el programa de información se puede establecer sin ningún margen de error en el próximo estado del sistema.

### ***Sistema probabilístico***

Aquellos en donde no se puede realizar ninguna previsión exacta, si se estudia detalladamente se pueden realizar previsiones probabilísticas de lo que sucederá en determinadas circunstancias. No está predeterminado por lo cual, las previsiones están en función de la probabilidad.

### ***Límites de los sistemas***

Según la TGS, se entiende por límite de sistema a la línea que separa al sistema de su entorno (supersistema) y que define lo que le pertenece y lo que está fuera de él. Estos componen los elementos a través de los cuales el sistema entra en contacto con su entorno.

---

A continuación se ejemplifica los límites del sistema:

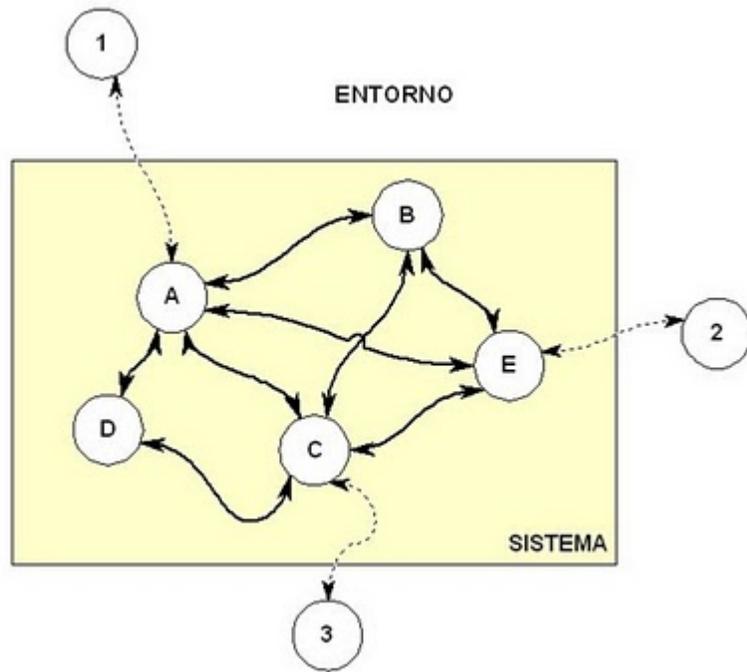


Figura 1. Límites del sistema

### ***Subsistemas suprasistemas***

Un suprasistema o supersistema, es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia.

---

Se establece la siguiente jerarquía para los sistemas:

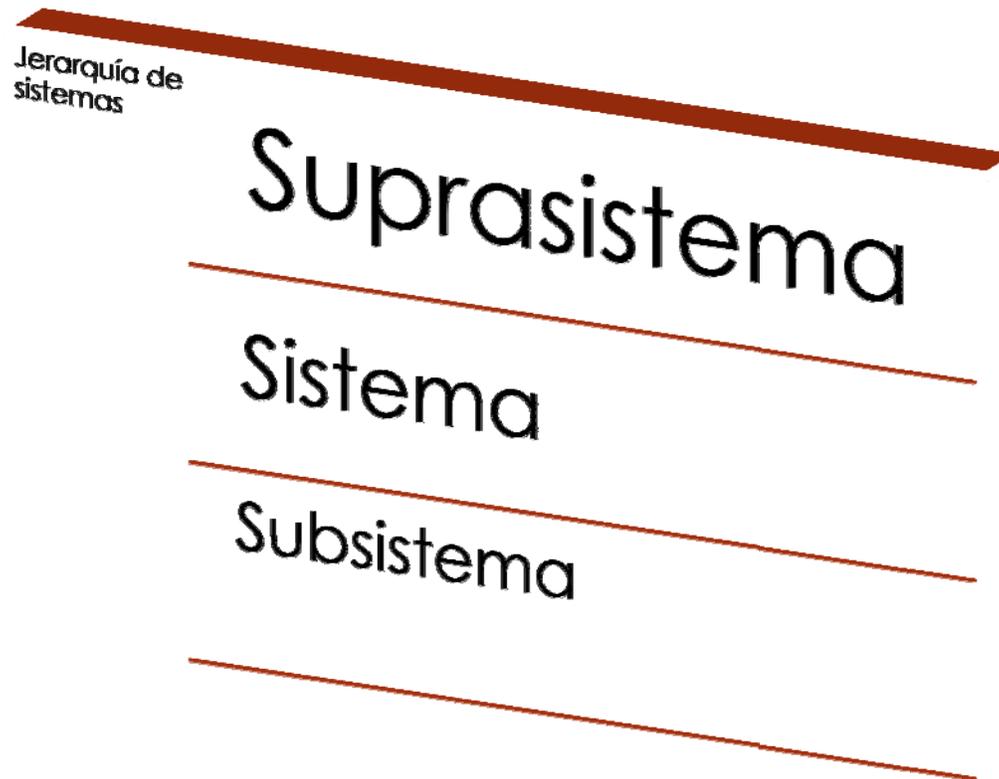


Figura 2. Jerarquía de sistemas

Según la teoría de sistemas, los niveles de organización (o jerarquías) se refieren al orden en distintos niveles de organización de los sistemas más simples a los más complejos; por ejemplo, la identificación de un subsistema, dentro de un sistema, dentro de un suprasistema.

Como se menciona en párrafos anteriores, el límite de sistema es la línea imaginaria que separa al sistema de su entorno (suprasistema). Para poder realizar la distinción entres subsistema y suprasistema es fundamental establecer límites, sin fronteras difícilmente se pueden establecer los subsistemas, sistemas y suprasistemas.

---

Dentro de este marco, para aclarar las dimensiones de un sistema es necesario en primer instancia tomar en cuenta dos conceptos: los subsistemas y los suprasistemas.

### ***Comunicación***

Etimológicamente, comunicación significa compartir algo o poner en común. La comunicación es un fenómeno propio de las relaciones que establecen los seres vivos cuando se encuentran en grupos.

El proceso comunicativo tiene como objetivo dar a conocer un mensaje, lo cual implica la emisión de señales dentro de las cuales se pueden mencionar sonidos, gestos, señas, etc. Hablamos de una comunicación efectiva cuando el receptor cuenta con habilidades que lo hacen capaz de decodificar el mensaje y por supuesto interpretarlo.

En el caso particular de los seres humanos, la comunicación es producto de la actividad psíquica que deriva del pensamiento, el lenguaje y de la capacidad psicosocial de relación, según casos particulares. El intercambio de mensajes verbales o no verbales da la capacidad a los seres humanos de influir o ser influido, según sea el caso.

Dentro del proceso de comunicación se pueden distinguir elementos importantes como el código, que es el conjunto de signos y reglas que tienen como objetivo dar a conocer un mensaje; el canal, que se identifica como el medio físico a través del cual se transmite la información; el emisor, que es la parte que transmite un mensaje y el receptor que hace alusión al elemento del proceso de la comunicación a quien va dirigido el mensaje.

---

Como todo proceso existen variaciones en el mismo que afectan en el funcionamiento normal del mismo, en el caso de la comunicación el ruido genera una interrupción en el proceso, lo cual genera un obstáculo que dificulta la transmisión del mensaje.

### **La Cibernética**

Para poder comprender el concepto de cibernética se utilizará el concepto que establece el diccionario soviético de filosofía:

*Ciencia que trata de los rasgos generales de los procesos y sistemas de dirección en los dispositivos técnicos, en los organismos vivos y en las organizaciones humanas.*

*Los principios de la cibernética fueron expuestos por primera vez en los trabajos de Wiener. El nacimiento de esta ciencia fue preparado por una serie de resultados técnicos y científicos obtenidos en la esfera de la teoría de la regulación automática, en la radioelectrónica –que ha permitido construir dispositivos de cálculo de acción rápida, de vigilancia y de dirección programada–, en la teoría de las probabilidades por su aplicación a los problemas de transmitir y reelaborar la información, en la lógica matemática y en la teoría de los algoritmos, en la fisiología de la actividad nerviosa y en los trabajos sobre homeóstasis. (Diccionario soviético de filosofía, 1965: 64-65).*

---

## ***El proceso administrativo***

Actividades llevadas a cabo para optimizar el capital humano, recursos técnicos, materiales, etc., dentro de una empresa. El proceso administrativo consta de 5 fases:

### Planeación

Se anticipa a establecer objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias; quiere decir, que esta etapa se determina lo que se va a hacer.

### Organización

Agrupar y ordenar actividades para lograr objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, delegando autoridad, responsabilidades y jerarquías, además de establecer relaciones que coordinen a todas las unidades de administración para optimizar el trabajo. En esta etapa la comunicación juega un papel importante, ya que logra coordinar las actividades programadas para cumplir el objetivo.

### Integración

Se seleccionan y obtienen los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos que son necesarios para el funcionamiento de una organización, en esta etapa se agrupan la comunicación y la reunión de los elementos humanos y materias y a su vez tiene lugar la selección y capacitación del personal.

---

## Dirección

Más allá de una etapa, se habla de la habilidad que tendrán los administradores para influir en el personal a su cargo y lograr que cumplan con sus objetivos. En esta etapa aparecen elementos importantes como: toma de decisiones, motivación, ordenar a los subordinados, relaciones personales y jerarquía.

## Control

Se establecen métodos de medición de resultados y se corrigen desviaciones con el fin de que los objetivos establecidos sean cumplidos.

### ***Entradas, salidas y transformación***

Hoy en día las empresas se basan en la TGS. Se entiende por sistema al conjunto de elementos relacionados entre sí mediante un conjunto de relaciones que representan un conjunto de entradas y salidas que se explican a través de determinados procesos de transformación. En relación a que los sistemas puedan ser abiertos la teoría se vuelve compleja.

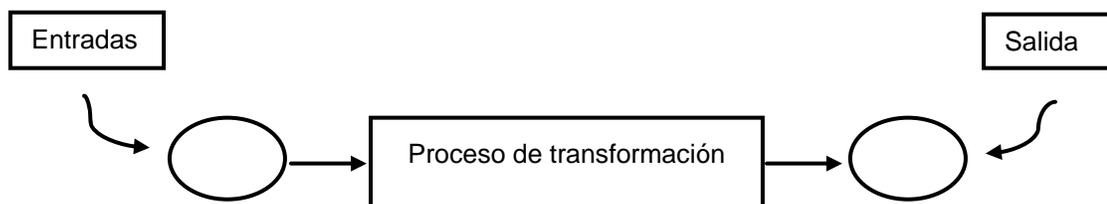


Figura 3. Relación entre entrada, salida y transformación. (Muedas, 2009: 14)

---

## ***La teoría de sistemas y el administrador***

Según KAST y ROSENZWEIG los factores que influyen en una organización son:

- Culturales. Ideales, valores y normas de la sociedad.
- Tecnológicos. Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
- Educativos. Nivel de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
- Políticos. Sistema político y situación política en general.
- Legales. Legislación que afecta la interacción de las organizaciones.
- Recursos naturales. Disponibilidad y condiciones climáticas, hidrográficas, etc.
- Demográficos. Edad, sexo, número y distribución de los recursos humanos.
- Sociológicos. Estratificación y movimientos sociales.
- Económicos. Situación economía y acción de los agentes económicos.

La toma de decisiones es la función básica de todo administrador, sin embargo, esta tarea se vuelve más complicada conforme se aumenta de nivel jerárquico; ya que al realizar la elección de un curso de acción a seguir entre dos o más alternativas es necesario evaluar el riesgo que implica seguir cada una de ellas.

Según la teoría de decisiones a este problema se le conoce como desviación a la normalidad. Este es el grado de separación entre él y el debiera.

---

Para la solución de estos problemas algunos autores proponen el siguiente método:

- Diagnosticar el problema
- Investigar y recabar información
- Desarrollar de alternativas
- Experimentar
- Analizar restricciones
- Evaluar alternativas
- Tomar decisiones
- Formar un plan
- Ejecutar y controlar

---

# CAPITULO II Reclutamiento

## ***Fuentes y medios de reclutamiento***

Moreno Nuñez, Hector. (2008), menciona que un reclutador recibe 300 aspirantes por cada vacante publicada de los cuales el 70% no cubre con los requerimientos del puesto. El 60% de las personas que buscan trabajo utilizan internet como principal medio para buscar trabajo, lo cual provoca que el número de postulantes por vacante sea excesivo. De ahí que el problema actual de los reclutadores no sea la cantidad, sino la calidad de los CV recibidos.

De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando ya en el desempeño de sus labores disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

---

En un país como Argentina, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente cualificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

Los medios de reclutamiento de personal son las herramientas de las que se vale el administrador o persona encargada de buscar talento humano para obtener candidatos viables que se ajusten a las necesidades del puesto, dentro de los medios electrónicos de reclutamiento se puede encontrar:

- Bolsa de trabajo: En la actualidad estos medios se han popularizado cada vez más, siendo un medio de fácil consulta tanto para reclutadores como para personas que buscan trabajo.
- Vacante por Juntas de intercambio: Se le denomina así a las reuniones que realizan los reclutadores en lugares de punto común que más allá de ser actividades que competen a relaciones públicas son juntas virtuales que sirven para proponer candidatos para una vacante publicada.
- Redes sociales: Actualmente las redes sociales además de servir como medio de interacción social, sirven como medios de reclutamiento, sin embargo, es importante tomar en cuenta que éstos deben ser usados de manera moderada ya que, se corre el riesgo de recibir candidatos falsos o que no se apeguen al perfil solicitado.

---

Es importante mencionar que no son los únicos medios electrónicos disponibles, por lo tanto, debido al incremento en la tendencia de buscar trabajo por internet éstos serían considerados como los más conocidos por aspirantes a un empleo sin dejar de lado las solicitudes de empleo escritas que son por excelencia el método más utilizado actualmente.

### ***Solicitud de empleo***

Cuando ya han sido localizados los candidatos, el ambiente en que son recibidos, así como la manera en que son tratados, contribuye en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que éstos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada él área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarca básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, etc.; datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

---

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

Una solicitud de empleo es el primer requisito que se tiene que cumplir para obtener un trabajo y nunca se tendrá una segunda oportunidad de dar una buena impresión a través de la misma. Para cualquier requisición de puesto es necesario llenar este formato el cual se utiliza generalmente para trabajos de medio tiempo, manuales y de mano de obra ya que generalmente los solicitantes no cuentan con un curriculum vitae.

La solicitud de empleo le permitirá a las organizaciones recabar la información para clasificar y seleccionar a los participantes que serán llamados al siguiente nivel de contratación que será la entrevista.

### ***Entrevista inicial o preliminar***

Es importante considerar las definiciones propuestas por diferentes autores para obtener un panorama de lo que es una entrevista de selección y analizar desde diferentes puntos de vista.

Cardona Herrero, S (1991: 5) la define de la siguiente manera: “Una entrevista de selección de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa”.

Arias Galicia (1976) dice que: “La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de la cuales se toman determinadas decisiones”.

---

Jaime A. Grados/Elda Sanchez hacen referencia: "Para mí una entrevista es una conversación entre dos personas, una conversación seria y con un propósito." (Benjamin, 1980)

"Desde nuestro punto de vista, tal entrevista es, principalmente, una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vida del sujeto establecido, y que pautas y normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o le parecen valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio". (Sullivan, 1977)

Morgan y Cogger (1975) dice: "Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos"

Una vez analizados varios enfoques y puntos de vista acerca del concepto de entrevista se presenta la siguiente definición: Es la comunicación que se da generalmente entre dos personas a las cuales se denomina entrevistador y entrevistado previamente establecida, con el objetivo de obtener información que sirva para la toma de decisiones que regularmente sean beneficiosas para ambas partes y tiene como objetivo detectar eficaz y rápidamente los aspectos más importantes del candidato y su relación con las exigencias del puesto.

Se dice que es benéfica porque aunque no se obtenga una respuesta positiva, en el caso de no contratación en una entrevista de trabajo, se convierte en benéfica desde el momento en que se le evitan frustraciones al enfrentarse a exigencias del puesto que no pueda cumplir. En el único caso en que la entrevista no sería benéfica es aquel en el que se despide a un empleado de manera injustificada después de muchos años de trabajo.

---

Es aquí donde comienza el proceso de selección y su función es eliminar a aquellos participantes que no cumplan los requerimientos del puesto. En esta etapa el seleccionador formula una serie de preguntas que sirven como filtro, estas preguntas se formularán de acuerdo a la experiencia del puesto, por lo cual si el candidato no aprueba la primera entrevista de nada sirve continuar con la siguiente fase que se denomina entrevista de selección.

### ***Entrevista de selección***

Las entrevistas de selección de personal resultan procesos que como bien se mencionaba en la definición de entrevista debe de ser planeada y anticipada previamente para poder llevarse a cabo de manera exitosa. El primer punto a considerar a la hora de planear es transmitir un clima cómodo para ambas partes, pudiendo llevar a cabo la misma mediante una serie de pasos y puntos que pueden ser de gran utilidad a la hora de llevar la entrevista. Es importante estar atento al comportamiento del entrevistado, ya que es de relevancia que el mismo presenta una actitud abierta y de colaboración.

Una vez que se ha roto la tensión en el ambiente es necesario introducirse en materia, frases como esta pueden ser infalibles: Me gustaría hablar con usted de su experiencia pasada con el fin de juzgar si existe alguna oportunidad laboral que encaje con el perfil que estamos buscando. De esta manera se puede dar paso a un resumen inicial para profundizar de una manera más conducida.

Lo más interesante no es averiguar la experiencia del candidato porque se encuentra plasmada en el Curriculum, sino averiguar la eficiencia que ha demostrado el candidato en sus puestos anteriores.

---

Antes de comenzar a indagar acerca de la información es necesario establecer empatía para relajar el ambiente y nunca está de más ofrecer algo de tomar al entrevistado para poder introducirse en una serie de preguntas que calmen la tensión. Es aquí donde se concibe a la entrevista como un proceso en el cual se contemplan 3 fases importantes durante el transcurso de la misma, donde se puede identificar una fase dedicada a generar empatía.

### ***Fases de la entrevista***

La entrevista de trabajo puede resumirse en 3 pasos: rapport, clima y cierre.

Rapport: Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. El rapport es imprescindible porque cuando se establece de manera adecuada, disminuye la ansiedad del solicitante, crea un clima de confianza, espontaneidad, y provoca que el entrevistado se comporte de modo natural de acuerdo con las circunstancias del momento.

Existen algunos comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer el rapport como: la cortesía, mostrar interés al escuchar, aclarar que la información se trata confidencialmente y buscar privacidad en la entrevista.

Se sugieren algunas preguntas que podrían servir como guía de entrevista de contratación y establecer la fase de rapport de forma exitosa para obtener buenos resultados; por ejemplo: ¿No tuvo problemas para estacionarse?, ¡qué bien está cortado su traje! o ¿Cómo está el clima para usted?

Este tipo de preguntas tiene la finalidad de reducir las tensiones del entrevistado, Después de hacer estos comentarios y al observar que el entrevistado se ha relajado el entrevistador puede presentarse y decir frases como: Mi nombre es y estoy

---

encargado de realizar esta entrevista en la que se espera obtener información mutua, usted de la empresa y la empresa de usted.

Cima: El objetivo de esta etapa de la entrevista es recabar información cualitativa más significativa que en la etapa anterior debido a que con el rapport ya existe un clima de confianza, espontaneidad y seguridad. Esta etapa se caracteriza por una participación más activa del entrevistado y una mínima participación del entrevistador. Esta es la fase donde se deben realizar preguntas abiertas que algunos autores llaman exploratorias o de sonda. Aquí se pueden resolver preguntas acerca de temas que no hayan quedado claros para el entrevistador.

Cierre: En esta fase se da por terminada la entrevista y se le debe de informar al candidato que la entrevista ha terminado y que es momento para realizar preguntas en caso de que tenga dudas con respecto al puesto o a la información manejada durante la entrevista.

### ***Entrevista basada en competencias***

La gestión por competencias es una filosofía que permite ligar las capacidades esenciales de las organizaciones, con los conocimientos y cualidades que deben poner en juego los empleados para desempeñar eficientemente sus puestos de trabajo.

Por otro lado, la entrevista por competencias permite diferenciar el rendimiento medio del excelente, diferencia de nuestros competidores y aporta valor añadido que favorece la atracción y retención del potencial.

---

Las competencias son las habilidades que una persona ha tenido que utilizar para conseguir resultados. Cuando se habla de competencias se integran tres conceptos: saber, hacer y voluntad.

Una competencia es útil cuando está definida y se pueden nivelar comportamientos: nivel de requerimientos medio, alto y máximo.

### ***Pruebas psicológicas***

El departamento de recursos humanos se apoya en pruebas psicológicas para determinar y apreciar la personalidad del candidato y así mismo evaluar si es el tipo de personalidad que requiere el puesto a ocupar.

Cada persona es diferente, las actividades que le gustan a una pueden parecerle aburridas a otra motivo por el cual es de suma importancia determinar la personalidad del individuo ya que la cantidad de interés que ponga una persona en su trabajo realizando determinadas actividades influye de manera considerable para llevar a cabo funciones asignadas propias del puesto.

En este sentido se debe considerar que todas las personas son distintas, y las diferencias que los distinguen se dividen en dos grupos; la herencia que son todos aquellos elementos físicos como el color de pelo, la estatura, etc., y el medio circundante que implica la cultura, educación y las facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de habilidades. Existen diferentes tipos de pruebas psicológicas, sin embargo, se llevará el análisis de solo algunas de ellas que funcionan como las más importantes dentro del grupo.

TESTS: Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve como estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa mediante una

---

comparación estadística en un grupo de individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar a las personas entrevistadas.

Para realizar un test la persona debe de hacerlo rápido, se evaluarán primero los impulsos para medir características como la inteligencia, un test puede clasificarse de diferentes maneras según su forma de realización, tiempo y características medidas.

Según su forma de aplicación se pueden dividir en:

Pruebas de ejecución: Se llevan a cabo con personas que ejecuten y/o manipulen algún aparato específico o lleven a cabo algún número de actividades o manipulaciones específicas.

De papel y lápiz: En esta forma los candidatos responden las preguntas de manera escrita, pudiendo realizar marcas y/o dibujos.

Orales: Las personas responden asociando una palabra a otra.

Según el tiempo:

De velocidad: En este tipo de pruebas se determina un tiempo establecido por la empresa o por políticas de la misma para contestar el examen sin importar si se concluyó o no la prueba.

Y según las características medidas:

De inteligencia: Se define de esta manera porque es la aptitud para resolver problemas, se puede manejar un test que comprenda preguntas que consistan en resolver problemas o usando figuras geométricas en donde hay como opciones de

---

respuesta otras figuras que corresponden a las secuencias de los ejercicios presentados.

De aptitudes: Estas pruebas miden la capacidad potencial para ejecutar con éxito alguna actividad específica. Es importante mencionar que a pesar de realizarse una entrevista de potenciales y conocimientos no se lleva a cabo la aplicación de ninguna prueba psicológica ni psicométrica por lo cual a través de la consulta de un experto con experiencia en el área de contratación se indicó que las pruebas de Cleaver, Therman y el test de valores son las pruebas que se sugiere a la empresa usar para determinar el perfil de cada uno y posicionarlo en el puesto indicado.

### ***Pruebas de trabajo***

En este tipo de pruebas se realiza con el objetivo de conocer si el candidato es apto o no para ocupar la vacante dentro de la empresa. Es aquí donde se tiene que emprender una serie de investigaciones para conocer más acerca del posible candidato que generalmente siempre será a nivel gerencial, estas se pueden dividir en dos bloques, investigación laboral y estudio socioeconómico.

Investigación laboral. Se lleva a cabo la investigación de los antecedentes no penales para conocer si el candidato tuvo o tiene problemas legales durante su estancia en su anterior trabajo y a su vez verificar si no cometió algún daño a la empresa como puede ser un fraude.

Estudio socioeconómico. Es importante esta información, sin embargo, no representa un factor decisivo para la contratación de un candidato, su objetivo principal es verificar si en un momento podría ser susceptible de aceptar soborno a cambio de información confidencial de la empresa o revelar secretos que pudieran representar

---

una pérdida monetaria importante para la empresa como puede ser el lanzamiento de un nuevo producto.

### ***Exámen médico***

El examen médico sirve para evaluar físicamente si el candidato es apto o no para desempeñar las actividades que el puesto requiere. Existen dos tipos de examen médico:

- Exámen médico de admisión
- Exámen médico periódico

El segundo cumple con la función de evitar:

- Ausentismo
- Aparición de enfermedades profesionales
- Disminución del índice del trabajo
- Peligro de contagio de diferentes enfermedades
- Trastornos en la organización de la producción
- Déficit en la calidad de los productos
- Menor calidad en la producción
- Elevados niveles de costos

Con anterioridad se mencionó que la solicitud de empleo es por excelencia el medio de reclutamiento más utilizado, sólo que presenta un inconveniente, se utiliza para solicitar cargos que la mayoría de veces no conllevan ninguna jerarquía, sin embargo dar una buena primera impresión al solicitar un puesto con un cargo importante en la organización es de vital importancia para la obtención del mismo, será necesario

---

presentar un currículum vitae, si bien, una problemática que se presenta con frecuencia es que muchas personas aun en la actualidad no cuentan con uno.

### ***Cómo redactar nuestro currículum vitae***

Al encontrarse en una búsqueda de trabajo, es de suma importancia contar con un currículum vitae bien redactado lo cual facilitará al reclutador detectar logros y habilidades elevando las posibilidades de contratación para el puesto, en cierta parte, se deben evitar una serie de detalles que podrían provocar la distracción del entrevistador y de esta manera arruinar la oportunidad de ser el candidato perfecto al puesto.

En este apartado se tratará acerca de lo que se debe o no hacer a la hora de elaborarlo y se presenta una serie de sugerencias en apoyo a su elaboración:

- No exceder las 2 hojas de extensión.
- Evitar la mala ortografía, porque representa una enorme mancha invisible en la primera carta de presentación.
- No hablar sobre el trabajo que se tenía a los 14 años, es necesario enfocarse sólo en aquellos que han hecho historia en la vida profesional.
- No hablar de más sobre la vida privada, la información en este aspecto debe de ser mínima.
- Hablar acerca de logros y no enfatizar los objetivos.
- No colocar fotografías fuera de lugar, es importante recordar que la misma debe ser discreta y considerar que no es para postular como modelo.
- No dar información falsa o exagerar. Puede resultar catastrófico no ser sinceros y exagerar los logros y minimizar las malas experiencias haciéndolas parecer como buenas.

- 
- No se deberá incluir documentación que no ha sido solicitada. Es importante la preparación con la que se cuente, sin embargo, no es necesario demostrar todo aquello en lo que tienes preparación profesional.
  - Evitar no presentar el currículum demasiado bonito y adornado, el reclutador se enfocará en los logros e información más que en la presentación.

---

# CAPITULO III Selección

La importancia de una buena selección de personal en las organizaciones es indiscutible. Por ello, es indispensable que el proceso sea llevado a cabo cuidadosamente y esté adaptado a las necesidades y casos particulares de cada empresa.

Es importante mencionar que la selección de personal tiene el objetivo de encontrar a un candidato que se adapte al puesto adecuado y a las necesidades de la organización, adaptando el proceso a la posición que necesite la organización, tales como:

- Directivos
- Mandos intermedios
- Técnicos y
- Operarios

El concepto de selección tiene su origen en el vocablo latino selectio, es la acción de elegir a una o más personas entre otras.

## ***Principios básicos de la selección del personal***

Como bien se ha mencionado, selección es encontrar a la persona que se adapte al puesto adecuado. Pero ¿Qué significa adecuado?, esta pregunta origina determinar el marco de referencia de las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como también la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

---

Es importante considerar antes de iniciar un proceso de selección los objetivos y filosofía de la empresa. Esto implica, la valoración de los recursos existentes y la planeación de lo que va a ser necesario para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o actividades específicas, y también que el proceso de selección tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del candidato y de la actividad de una organización.

Los principios del proceso de selección de personal como actividad específica reflejan los principios de la psicología general que sirve de base en relación con el proceso, la organización, el objeto y los métodos. Para su estudio los principios se dividen en generales y específicos, los generales son aquellos que inciden en todas las fases del proceso y los específicos son aquellos que están directamente vinculados con la acción directa sobre el objeto. Los principios a tomar en cuenta durante el proceso de selección son:

Generales:

- Carácter científico
- Enfoque sistemático del proceso
- Carácter dirigido
- Dependencia de la organización de los procesos de selección y los métodos y técnicas a emplear, del tipo de fuerza a seleccionar.
- Relación entre el proceso de selección y la cultura organizacional.
- Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva de los procesos de selección de personal.

- 
- Carácter eminentemente formativo y desarrollador de los procesos de selección de personal.
  - Carácter ético del proceso de selección de personal.
  - Empleo de profesionales de la actividad.
  - Carácter generalizado.
  - Carácter racional.

Específicos:

- Estudio de la interrelación hombre – trabajo en su desarrollo
- Valoración del hombre en su integridad

### ***Colocación***

Se llama colocación a una combinación de palabras que aparecen en la lengua con más frecuencia de lo que cabría esperar. Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento tanto de habilidades como de actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

### ***Orientación***

El concepto de orientación está vinculado con el verbo orientar. La acción de orientar hace referencia a situar una cosa en una cierta posición o guiar a un sujeto hacia un sitio. Todos los seres vivos apelan de una forma u otra a la orientación desde los seres humanos y las plantas, hasta los animales.

---

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden ser miembros de ella, lo menos que puede hacer esta última para corresponderlos es proporcionar orientación.

### ***Ética profesional***

La ética profesional se define como una serie de principios y de reglas que una actividad profesional deberá observar en la realización de sus actividades, pretende regular todas las acciones y actividades que se lleven a cabo en el marco de cualquier profesión.

Desde la ética profesional se expondrá y sugerirá aquello que es deseable y aquello que por el contrario no lo es en una profesión. Así algunos de los elementos comunes son el principio de solidaridad, el de eficiencia, el de responsabilidad de los hechos y consecuencias y el de equidad.

En este sentido un abogado, un psicólogo o un médico tienen como valores de ética profesional la confidencialidad de la información recibida y la eficiencia, ya que en algunos casos se trata de situaciones que implican riesgos de vida, etc.

Es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar a veces definitivamente, la vida de otras personas.

---

### ***Elementos de selección técnica***

Para cumplir con esa gran responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

### ***Vacante***

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

---

## ***Análisis y evaluación de puestos***

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

El análisis del puesto consta de dos partes: la descripción y la especificación. A continuación se revisarán los conceptos de cada una.

- Descripción del puesto (DP): Es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, se distinguen de otros puestos. Enumera las funciones (qué es lo que hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Una DP indicará qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.
- Especificación del Puesto: Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos. Cuando están enunciadas todas estas cuestiones vistas, estamos en condiciones de poder definir el perfil.

---

### ***Inventario de recursos humanos***

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos. Esto permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios para la misma.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios movimientos de personal tanto horizontales como verticales (ascensos).

---

# UNIDAD IV Contratación

El Artículo 35 dentro de la Ley Federal del Trabajo (LFT) es el soporte legal para establecer tipos de contratos en virtud de su duración. Menciona que las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de relaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

## ***Tipos de contratos individuales en virtud de su duración***

Clases de contrato de trabajo: Los contratos pueden ser individual o colectivo. Dentro de la primera clase se pueden distinguir contratos de plazo indefinido, de plazo fijo y por obra o faena.

El artículo 6 del Código del Trabajo reconoce la existencia de dos tipos de contratos:

1. Contrato individual de trabajo, en el cual participan el empleador y un trabajador, ambos determinados.
2. Contrato colectivo, en el que participan un conjunto de trabajadores sindicalizados o no, con uno o más empleadores.

Además de esta clasificación, existe en nuestra legislación otros tipos de contratos reconocidos por la norma legal, pero que no se encuentran definidos expresamente.

Estos son:

1. Contrato de plazo indefinido
2. Contrato de plazo fijo
3. Contrato por obra o faena o de corto plazo

---

### Explicación:

Contrato de plazo indefinido: Contrato indefinido es aquel cuyo término no ha sido previamente fijado por las partes, es decir, son aquellos en que su término no se encuentra determinado o precisado de antemano por las partes de la relación laboral. Lo normal es que el contrato de trabajo sea de duración indefinida, esto es, que se suscriba en cuanto a su duración, por toda la vida útil del trabajador. No obstante, este tipo de contrato puede terminar por cualquiera de las causales establecidas en el Código del Trabajo, en los artículos 159, 160 y 161.

Contrato de plazo fijo: Un contrato es de plazo fijo cuando las partes fijan su periodo de vigencia al momento de celebrarlo. Tendrá como duración máxima un año y excepcionalmente, dos años tratándose de gerentes o personas que tengan un título profesional o técnico otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste. (Artículo 159 N° 4 del Código del Trabajo).

La excepción atiende fundamentalmente a la naturaleza de las funciones que dichos trabajadores realizan en la empresa y, por tanto, el legislador estimó conveniente flexibilizar la limitante.

Contrato por obra o faena: En esta clase de contratos el trabajador se obliga a ejecutar una obra específica, cuya vigencia se encuentra circunscrita o limitada a la duración de aquella. Si bien, este contrato tiene una subsistencia limitada en el tiempo, su duración exacta no es conocida por las partes al tiempo de la contratación. En el artículo 305 inciso 1 N° 1 del Código del Trabajo. Se define como aquel que se celebra para la ejecución de una obra o trabajo que por su naturaleza intrínseca tiene el carácter de momentánea o temporal, circunstancia ésta que deberá ser determinada en cada caso particular.

---

## ***Condiciones de trabajo***

Son de vital importancia para mantener relaciones sanas entre el patrón y el trabajador porque repercuten económicamente en ambas partes. Las condiciones de trabajo están conformadas por la jornada de trabajo y el salario.

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a la disposición del patrón para desarrollar sus labores. Existen diferentes tipos de jornadas de trabajo:

- Diurna: La comprendida entre las 6:00 y las 20:00 horas.
- Nocturna: Es la comprendida entre las 20:00 y las 6:00 y su duración máxima es de siete horas.
- Mixta: Es la que abarca parte de la jornada diurna y parte de la jornada nocturna siempre y cuando ésta última no llegue a tres y media horas.

El salario es la retribución que el patrón paga al trabajador por sus servicios, es decir, el salario es el pago en efectivo y en especie, que el patrón entrega al trabajador por el desempeño de su trabajo.

## Salarios mínimos

Fecha de publicación el DOF	Vigente a partir de:	Salario mínimo área geográfica		
		"A"	"B"	"C"
26 de diciembre de 2013	1o. enero 2014	67.29	63.77	N/A
21 de diciembre de 2012	1o. enero 2013	64.76	61.38	N/A
26 de noviembre de 2012	27 de noviembre 2012	62.33	59.08	N/A (1)
19 de diciembre de 2011	1o. enero 2012	62.33	60.57	59.08
23 de diciembre de 2010	1o. enero 2011	59.82	58.13	56.70
23 de diciembre de 2009	1o. enero 2010	57.46	55.84	54.47
23 de diciembre de 2008	1o. enero 2009	54.80	53.26	51.95
27 de diciembre de 2007	1o. enero 2008	52.59	50.96	49.50
29 de diciembre de 2006	1o. enero 2007	50.57	49.00	47.60
26 de diciembre de 2005	1o. enero 2006	48.67	47.16	45.81
22 de diciembre de 2004	1º enero 2005	46.80	45.35	44.05
23 de diciembre de 2003	1º. enero 2004	45.24	43.73	42.11
26 de diciembre de 2002	1º. enero 2003	43.65	41.85	40.30
29 de diciembre de 2001	1º. enero 2002	42.15	40.10	38.30
27 de diciembre de 2000	1º. enero 2001	40.35	37.95	35.85
31 de diciembre de 1999	1º. enero 2000	37.90	35.10	32.70
2 de diciembre de 1998	1o. enero 1999	34.45	31.90	29.70
23 de diciembre de 1997	1o. enero 1998	30.20	28.00	26.00
2 de diciembre de 1996	1o. enero 1997	26.45	24.50	22.50

Fecha de publicación el DOF	Vigente a partir de:	Salario mínimo área geográfica	24.50	22.50
		"A"	"B"	"C"
2 de diciembre de 1995	1o. enero 1996	20.15	18.70	17.00
2 de diciembre 1995	4 de diciembre 1995	20.15	18.70	17.00
31 de marzo 1995	1o. abril 1995	18.30	17.00	15.44
21 de diciembre 1994	1o. enero 1995	16.34	15.18	13.79
13 de diciembre 1993	1o. enero 1994	15.27	14.19	12.89
7 de diciembre 1992	1o. enero 1993	N\$ 14.27	N\$ 13.26	N\$ 12.05
4 de diciembre 1991	1o. enero 1992	13,330.00	12,320.00	11,115.00
11 de noviembre 1991	11 de noviembre 1991	13,330.00	12,320.00	11,115.00
24 de diciembre 1990	1o. enero 1991	11,900.00	11,000.00	9,920.00
15 de noviembre 1990	16 de noviembre 1990	11,900.00	11,000.00	9,920.00
4 de diciembre 1989	1o. enero 1990	10,080.00	9,325.00	8,405.00
4 de diciembre 1989	4 de diciembre 1989	10,080.00	9,325.00	8,405.00
26 de junio de 1989	1o. julio 1989	9,160.00	8,475.00	7,640.00
14 de diciembre 1988	1o. enero 1989	8,640.00	7,995.00	7,205.00
29 de febrero 1988	1o. marzo 1988	8,000.00	7,405.00	6,670.00

Figura 4. Conforme a la publicación del DOF

Nota: a partir de la fecha señalada desaparecerá la zona geográfica "C".

---

## Métodos para llevar a cabo el análisis de puestos

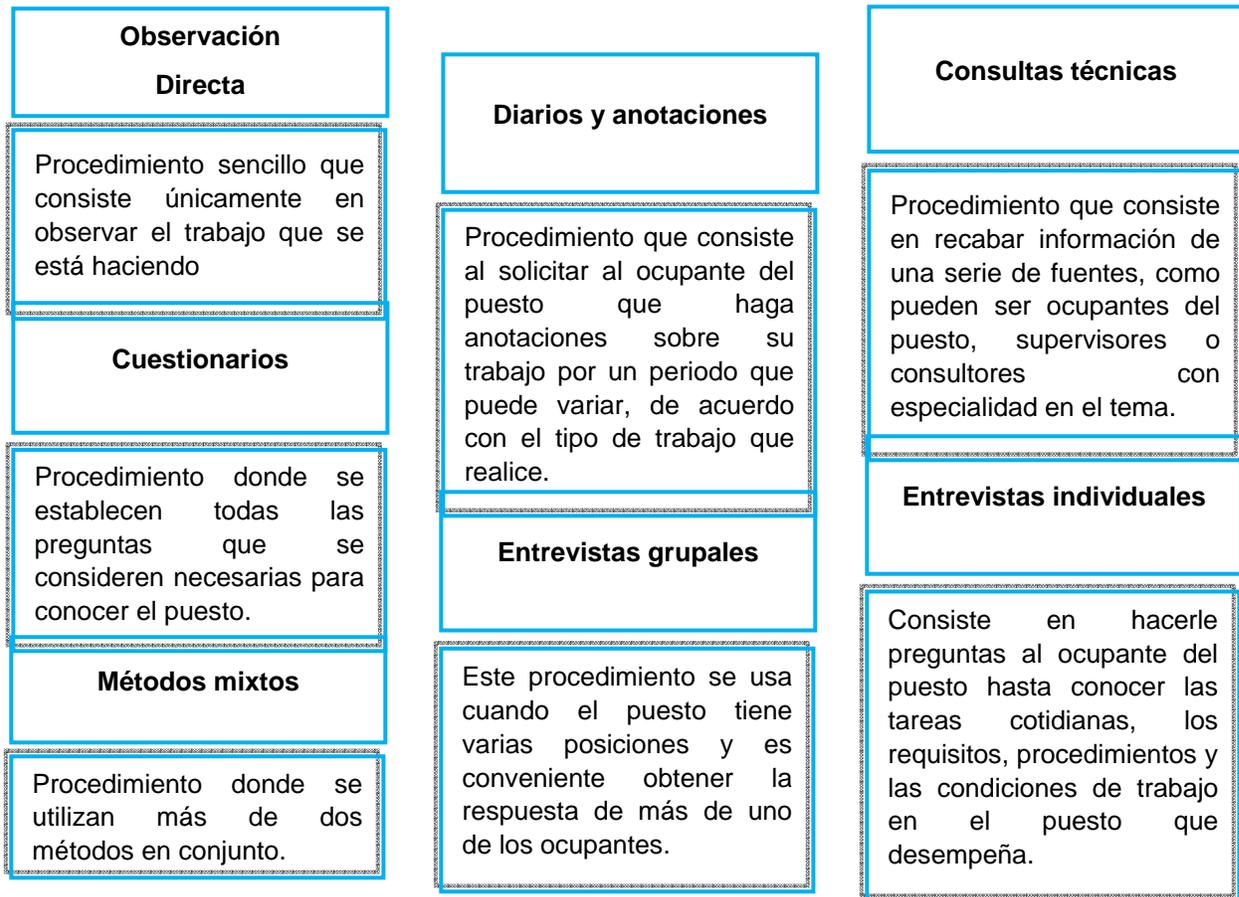


Figura 5. Análisis de puestos

---

Partes de una descripción de puestos

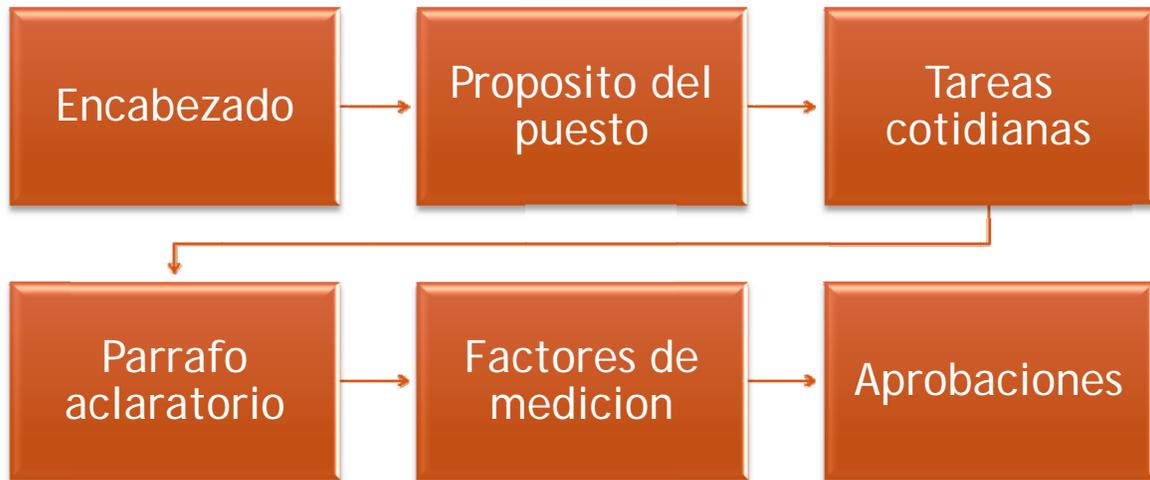


Figura 6. Descripción de puestos

---

# UNIDAD V Inducción

## ***Contrato de trabajo***

El contrato de trabajo es un acuerdo entre una empresa y un trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una remuneración.

Un contrato de trabajo determina derechos para el trabajador que se convierten en obligaciones para la organización y viceversa.

## ***Características de un contrato de trabajo***

Cuando llega la hora de formalizar la relación laboral con la empresa es importante conocer los derechos y obligaciones asociados al contrato de trabajo por pactar.

Es trascendente estudiar todos los elementos del mismo y comprobar que las condiciones establecidas coincidan con lo establecido en la vacante.

## ***Necesidad legal***

Nace de lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, La ley presume la existencia de un contrato y la relación de trabajo entre el que presta un servicio y el que lo recibe por lo cual, la falta de un contrato escrito no despoja al trabajador de sus derechos. Si no se determinan los servicios que se prestaran el trabajador queda en el entendido de que forma parte de la empresa

---

### ***Necesidad administrativa***

Representa una necesidad tanto para el trabajador como para la empresa, ya que le proporciona seguridad de:

- Sus obligaciones, lugar, tiempo y espacio.
- La remuneración que obtendrá a cambio de la prestación de sus servicios.

Y para la organización representa:

- Seguridad de cumplimiento por parte del trabajador
- Resuelve los conflictos generados por el desarrollo del trabajo
- Sirve como prueba contundente legal en conflictos laborales

### ***Forma y duración del contrato***

El contrato de trabajo puede ser por escrito o verbal. Los contratos de trabajo deberán mencionar por escrito cuando así lo exija una disposición legal, si estos serán de tiempo indeterminado o determinado conforme a lo establecido en el capítulo IV Contratación.

Se dará por entendido que un contrato de duración determinada se convierte en indeterminado cuando la duración de este sea mayor a cuatro semanas. Es importante conocer que cualquiera de las dos partes involucradas podrá exigir que el contrato se celebre por escrito, incluso durante el transcurso de la relación laboral.

---

## ***Contenido del contrato de trabajo***

Un contrato de trabajo deberá estipular en general lo siguiente:

- Duración del contrato
- Derechos y deberes derivados del contrato
- Clasificación profesional y promoción en el trabajo
- Salarios y garantías salariales
- Tiempo de trabajo

## ***Afiliación al I.M.S.S.***

¿Cuál es el procedimiento para darse de alta en el IMSS?, ¿Cuál es el proceso de reingreso al IMSS?, ¿Cuál es el procedimiento para darse de baja en el IMSS y cuáles son los requisitos para la afiliación?

La afiliación o Alta en el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) de acuerdo al artículo 15 de la Ley del Seguro Social mencionan que los patrones están obligados a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el IMSS, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones a sus salarios y demás datos. Esto dentro de un plazo no mayor a cinco días hábiles después de que el trabajador ha entrado a laborar a la empresa.

Alta, reingreso, modificación de salario y baja se encuentran dentro de los movimientos de afiliación al IMSS, son los avisos que realizan las empresas sobre los registros de sus afiliados al régimen del Seguro Social.

Alta en el IMSS es el aviso que presenta la empresa por sus trabajadores en estado permanente, por tiempo determinado o eventual que se incorporan a laborar y son inscritos ante el Instituto. Se debe presentar dentro de los cinco días hábiles contados a partir de la fecha en que da inicio la relación laboral. Puede

---

también iniciarse la inscripción un día antes de dar inicio la relación laboral. Por su parte el trabajador para poder darse de alta debe de llevar a cabo un trámite que se conoce como: Solicitud de número de seguridad social.

El trámite inicia por medio de un Pre-Registro y la obtención de un Folio para completar el trámite en la Subdelegación. Para ello el trabajador o el patrón deberán ingresar a una liga para iniciar la captura de los datos.

Para un mejor llenado de la solicitud, se deberá tener a la mano los siguientes documentos:

- Acta de nacimiento de la persona a la que se le va a asignar el número de seguridad social
- C.U.R.P.
- Identificación Oficial. (Credencial para votar expedida por el Instituto Federal Electoral, Pasaporte vigente Mexicano o Extranjero, Cartilla del Servicio Militar Nacional, Cedula Profesional).

Como resultado de ese formato se obtendrá un número que es único, permanente e intransferible. Una vez llenada la forma se deberá presentar a la Subdelegación u Oficina Administrativa Auxiliar del IMSS que corresponda para cotejar la información. Tratándose del representante legal, presentar el documento que acredite tal puesto, e identificación oficial con fotografía y firma.

Una vez afiliado al IMSS, el trabajador deberá acudir al Centro de salud que le corresponda para obtener:

- Un carnet para anotar sus citas médicas o estudios médicos.
- Un número de consultorio y un médico específico.

---

### *Reingreso al IMSS*

El reingreso al IMSS es el derecho que nuevamente adquiere el trabajador al reincorporarse a la relación laboral. Este movimiento se debe realizar dentro de los cinco días hábiles contados a partir de la fecha de inicio de sus labores en la empresa.

### *Darse de baja en el IMSS*

El movimiento de baja en el IMSS es un aviso que debe dar la empresa al Instituto, esta sucede al terminar la relación laboral del trabajador con la empresa, con lo cual concluye su inscripción al Seguro Social.

El aviso de baja en el IMSS debe llevarse a cabo dentro de los primeros cinco días después de que el trabajador ha salido de la empresa. Aquellos movimientos de baja que realicen fuera del plazo que la Ley establece harán efecto a partir de la fecha de presentación de ésta.

### *Requisitos generales para movimientos de afiliación al IMSS*

En general los avisos de movimientos contienen la siguiente información:

- Número de Registro Patronal
- Número de Seguridad Social del trabajador
- Nombre del trabajador
- Tipo de movimiento afiliatorio
- CURP
- Salario diario integrado (excepto en los movimientos de baja)
- Tipo de salario: Fijo, variable o mixto (excepto en los movimientos de baja)
- Fecha del movimiento
- Causa de Baja (en su caso)

- 
- Unidad Médica (excepto en los movimientos de baja y modificación)
  - Clave Trabajador
  - Tipo Trabajador (excepto en los movimientos de baja)
  - Tipo de jornada laboral (excepto en los movimientos de baja).

### ***INFONAVIT***

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) es una institución mexicana tripartita donde participa el sector obrero, el sector empresarial y el gobierno, dedicada a otorgar un crédito para la obtención de vivienda a los trabajadores y brindar rendimientos al ahorro que está en el Fondo Nacional de Vivienda para las pensiones de retiro. Fue fundada en mayo de 1972 por el entonces presidente, Luis Echeverría Álvarez.

### ***Sindicato***

Con anterioridad a la industrialización moderna existieron organizaciones, los gremios, que defendían en el seno de la actividad artesanal a los trabajadores de un determinado oficio. Regulaban la producción y controlaban hasta el más mínimo detalle.

Frente a esas organizaciones de carácter preindustrial, los sindicatos nacieron como respuesta a los problemas planteados por la mecanización. Representaban a obreros desposeídos de la iniciativa y creatividad en el proceso productivo.

---

## **Registro**

Se deberá llevar a cabo una solicitud de registro de sindicato ante el tribunal federal de conciliación y arbitraje por la comisión del sindicato de la empresa especificando domicilio fiscal con respecto a lo establecido en el artículo 365 de la Ley Federal del Trabajo acompañada de los siguientes documentos:

I.- Copia autorizada del acta de la Asamblea Constitutiva.

II.- Una lista con el número, nombres y domicilios de los miembros del Sindicato, con el nombre y domicilio de los patrones (empresas o establecimientos), en los que se prestan los servicios.

III.- Copia autorizada de los Estatutos.

## **Bienvenida**

Los nuevos empleados necesitan de una buena orientación para introducirse en su puesto de trabajo con éxito, pero muchas empresas no plantean un plan de bienvenida, lo cual repercute en problemas de integración que incluso pueden entorpecer la labor de otros trabajadores.

Se debe comprender que la bienvenida debe ser un acto informativo y por ello es positivo comenzar con una reunión con su responsable en la que se presenten los datos básicos sobre la organización, aunque suponga repetir lo ya comunicado en la entrevista de trabajo, pues es ahora cuando esta información resulta más relevante para el trabajador.

---

Resulta de gran utilidad contar con un manual de bienvenida que se pueda entregar de forma física al empleado, en el que se transmita información compleja o que es positivo que sea accesible en cualquier momento, sin tener que consultar a otros empleados. El manual podría tener datos como:

- Normativa de seguridad (incluyendo la situación de los botiquines de emergencia, salidas de incendios, extintores y otra información relevante ante urgencias)
- Normas básicas de la empresa (uso del material de oficina, respeto de las zonas de trabajo, etc...)
- Horarios, turnos de trabajo, establecimiento de vacaciones.
- Organigrama actualizado con fotografías de los principales responsables, para que puedan ser reconocidos
- Historia resumida de la empresa y su filosofía
- Procedimiento ante incidentes o momentos críticos (con quién debe hablar, a quién debe consultar y con qué medios)
- Directorio telefónico y/o de extensiones telefónicas
- ¿Qué gastos soporta la empresa? Se puede informar sobre qué gastos de transporte, comidas, horas extras, etc.

Una vez que se ha incorporado debería ser presentado ante sus compañeros. Se creará un seguimiento inicial que se puede configurar mediante reuniones semanales y un plan de formación que le ayudará a manejar los sistemas informáticos de su puesto, entre otras cosas, pudiendo serle asignado un tutor que le ayudará en sus primeras semanas.

El empleado debe sentirse arropado por la propia organización, además de por otros trabajadores, de modo que gane en confianza y pueda alcanzar rápidamente un buen rendimiento.

---

# CAPITULO VI Análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos da como resultado una descripción escrita de las actividades que abarca un puesto, determinando, la relación que tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita un empleado para realizar su trabajo.

El objetivo primordial del análisis de puestos es mejorar el desempeño y productividad de la organización, así como ayudar y adaptar las capacidades humanas a los requisitos del puesto.

## ***Aplicación del proceso electrónico de datos***

Desde años atrás el avance de la tecnología de la información ha llegado a numerosos ámbitos por lo que ha afectado a la información. Dentro de este campo se comenzó a utilizar la informática para gestionar grandes volúmenes de datos, dando origen a los documentos electrónicos.

El "procesamiento de datos" es el manejo de estos datos en una forma más útil. Incluye operaciones por medio de una máquina (ordenador) o manualmente. Los datos son un conjunto de hechos, es decir, unidades individuales de información y pueden ser:

---

Numéricos: Reportes de ventas, cifras de los inventarios, notas en los exámenes, etc

No Numéricos: Nombres y direcciones de los clientes, las fotografías, los dibujos, los mapas, etc.

Lo anterior se refiere a la utilización de métodos automatizados para procesar los datos comerciales, su uso es relativamente simple para procesar grandes volúmenes de información similar.

Entre las distintas categorías de controles que una organización puede implantar, existen aquellas que se relacionan directamente con las aplicaciones que generan información contable a través de una computadora. El objetivo para la implantación de controles dentro de la función de PED (Proceso Electrónico de Datos) es el reducir el riesgo asociado en este ambiente.

La creciente tecnología, tanto de hardware como de software, ha permitido a las organizaciones mecanizar los diversos sistemas de información y de manera especial, el sistema de información contable. Este fenómeno requiere tomar en cuenta factores que derivan de la naturaleza de las funciones propias de PED. Por ejemplo, las operaciones de actualización de registros contables, ahora se pueden realizar de una manera más fácil a través de un software básico de contabilidad, lo que nos lleva a tener un mayor aprovechamiento en nuestras actividades laborales.

### ***Necesidad Legal.***

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

---

Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de ésta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

### ***Necesidad Social***

La mayoría de los seres humanos divide el día en tres partes principales, 8 horas para dormir, 8 horas para su vida personal, familiar y 8 horas para su vida laboral; lo cual quiere decir que la mitad de la vida que el ser humano está despierto se la dedica al trabajo (sin contar días de descanso ni vacaciones) por lo cual, el trabajo debe representar una forma de realización de potencialidades. Si las labores que se desempeñan causan ansiedad, monotonía o simplemente disgustación, se tendrá a un ser humano que ha sido rebajado a la categoría de una máquina. Así urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titulara fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar, ya que éste debe constituir una forma de realización de sus potencialidades.

---

### ***Necesidad de eficiencia y productividad***

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, se buscan afanosamente.

Cada empresa debe considerarse desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia simultáneamente. La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso.

En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos, mientras que la eficiencia es una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido, es decir, es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante.

Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

La existencia del análisis y la descripción de puestos se justifican en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

A continuación se hace mención de la terminología básica:

**Cargo:** conjunto de tareas y responsabilidades normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado de un solo empleado.

---

Análisis: Proceso mediante el cual se separan diversas partes componentes de un todo y con miras a establecer la interrelación entre ellas y de cada una con el todo.

Operación: Componente básico de la función. Forma parte de una serie de pasos indispensables para realizar lógicamente una función.

Puesto de trabajo: Conjunto de funciones, operaciones, tareas, responsabilidad que integran la mínima unidad de trabajo específico de la persona identificable en una organización.

Micromovimiento: unidad más simple de trabajo.

Elemento: agregación de dos o más micromovimientos.

Tarea: una de las distintas actividades que constituyen pasos lógicos para realizar un trabajo.

Función: Actividad básica de un puesto de trabajo fácilmente observable como un todo.

Ocupación o nivel ocupacional: Agrupación de puestos de trabajo o clases de puestos de trabajo semejantes.

Especificación del puesto: características necesarias que debe tener la persona que vaya a ocupar el puesto.

Diseño del puesto: en el diseño se idea, proyecta, modifica o ajusta el puesto de trabajo con cierto fin.

---

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de actividades para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Para la aplicación del análisis y descripción de puestos es necesario explicar por escrito los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, las formas deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

De igual manera se puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan); la fecha, para determinar que la descripción ha sido actualizada; indicar el departamento, división, turno, jerarquía; régimen de pagos por tiempo extra, cambios de horario, disponibilidad para viajar y condiciones de trabajo, no sólo condiciones físicas del entorno en el que debe desempeñarse la labor, sino horas de trabajo y riesgos profesionales.

### ***Metodología del análisis***

Robbins, S (1994), señala los siguientes métodos para el análisis de puestos:

**Método de Observación.** La observación es una actividad realizada por un ser humano, que detecta y asimila los rasgos de un elemento utilizando los sentidos como instrumentos principales. Como técnica de investigación consiste en "ver" y "oír" los hechos y fenómenos que queremos estudiar, y se utiliza fundamentalmente para conocer hechos, conductas y comportamientos colectivos.

---

Método de entrevista personal. Se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo se les entrevista amplia y personalmente. Los resultados de estas entrevistas se combinan en solo análisis de puesto.

Método de entrevista grupal. El conjunto de titulares de los puestos se entrevista simultáneamente y esto puede entorpecer su eficacia.

Método del cuestionario. Bajo este método se envía a los trabajadores un cuestionario diseñado específicamente para que ellos señalen los puntos que desempeñan en sus puestos de trabajo en una larga lista de tareas posibles.

Método de la conferencia técnica. Este método se vale de los supervisores con un amplio conocimiento del puesto. Aquí, las características específicas del puesto se obtienen de los “expertos” es un buen método de recolección de datos, frecuentemente pasa por alto las percepciones de los trabajadores titulares acerca de lo que ellos hacen en su trabajo.

Método del diario. Este método requiere que los titulares de los puestos de trabajadores registren sus actividades diarias, es el que se lleva más tiempo y puede extenderse por largos periodos, aumentando sus costos.

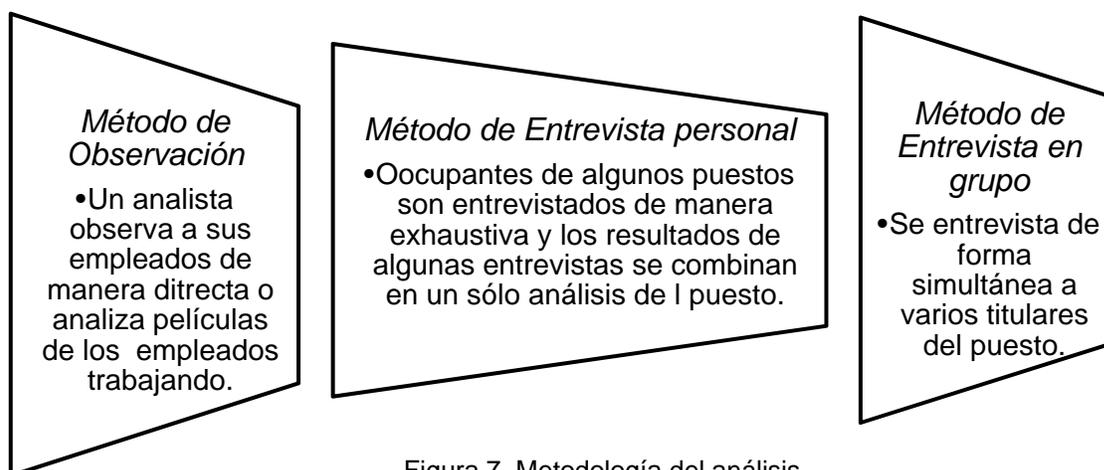


Figura 7. Metodología del análisis

---

## ***Entrenamiento de los analistas***

Para determinar las necesidades de entrenamiento de un cargo en específico se deben haber realizado obligatoriamente la descripción y análisis del cargo. Comparando el perfil exigido para el cargo y las funciones que se deben realizar en el mismo, podemos determinar cuál es el entrenamiento adecuado para darle a un empleado que comenzara a desarrollarse en dicho cargo.

Las tareas que el puesto demanda, permite crear un plan de inducción en donde el supervisor pueda crear un entrenamiento acorde a las actividades que debe desarrollar el empleado para el logro de sus objetivos en tiempo y forma.

Se requiere mucha información para lograr el análisis de puesto con éxito. El analista identifica los deberes y las responsabilidades actuales del puesto. Las funciones básicas del puesto se determinan en este proceso.

Esta información se usa posteriormente para ayudar a determinar las habilidades requeridas en el puesto. Además, el analista ve los tangibles e intangibles relacionados con el puesto, como son los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes producidos o los servicios prestados. Se deben identificar las habilidades subjetivas requeridas, como las de relaciones personales, si el puesto requiere que el trabajador sea agradable.

Los tipos de datos recolectados en el análisis de puesto, son los siguientes:

- Actividades de trabajo
- Desempeño laboral
- Contenido del puesto
- Requisitos personales para el puesto.

---

# CAPITULO VII Sueldos y salarios

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de la comunidad. Los salarios elevados también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estimulan el aumento de la productividad.

## ***Sueldos y salarios***

La diferencia entre sueldo y salario es que el primero es para el personal administrativo y directivo, y se paga quincenal o mensualmente; y el segundo es para el personal operativo y se paga semanalmente.

El sueldo es la retribución que recibe el empleado de confianza por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

El salario es la ganancia cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que éste último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o debe prestar.

---

El salario nominal es el salario expresado según el valor del dinero en un momento dado, sin hacer referencia alguna al nivel de precios. El salario se integra por su sueldo nominal más prestaciones. Esto no es igual a lo que se recibe cada semana, quincena o mes, según sea el pago.

Para calcular y comprender cómo se integra la cantidad que se recibe en cada período, como sueldo o salario, se revisarán los conceptos siguientes.

1. Salario base y puesto. Es la cantidad de dinero que se paga por día sin incluir aumentos adicionales o descuentos. Se llama base porque se utiliza para calcular descuentos y prestaciones. El salario base es diferente para cada puesto de trabajo.
2. Sueldo durante el periodo (semana, quincena, etc.).
3. Ingresos adicionales.
4. Total de ingresos.
5. Descuentos.
6. Neto a pagar.

El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario.

### ***El desarrollo económico y social***

Aunque casi todos asocian a las Naciones Unidas con las cuestiones de paz y seguridad, la Organización dedica la mayor parte de sus recursos a cumplir el compromiso de la Carta de promover niveles de vida más elevados, trabajo permanente para todos y condiciones de progreso y desarrollo económico y social.

---

Los esfuerzos de desarrollo de las Naciones Unidas han influido profundamente en las vidas y el bienestar de millones de personas de todo el mundo. La convicción de que la paz y la seguridad internacionales duraderas son sólo posibles si se asegura el bienestar económico y social en todas partes guía los esfuerzos de las Naciones Unidas.

La labor de las Naciones Unidas ha influido de manera considerable en la orientación y configuración de muchas de las transformaciones económicas y sociales que se han producido en el mundo en los últimos 50 años. Es el centro mundial donde se forjan los consensos, han establecido prioridades y metas en materia de cooperación internacional para ayudar a los países en sus esfuerzos de desarrollo y fomentar un clima económico mundial que apoye esos esfuerzos.

En México, la ley determina en cada estado cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo.

Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo el trabajo impuesto como pena por la autoridad judicial, el cual se ajustará a lo dispuesto en las fracciones I y II del Artículo 123.

### ***Elementos integrantes de la remuneración en el trabajo***

La remuneración es muy importante para los empleados individuales, porque es una medida de su valor para ellos mismos, para los compañeros de trabajo, para las familias y para la sociedad. Así el nivel *absoluto* de ingreso de los empleados determina su nivel de vida, y su ingreso *relativo* determina la condición, prestigio y valía.

---

Los sueldos y salarios están directamente relacionados con la productividad total de la organización, y significa la contribución de cada uno de los trabajadores en la realización de los objetivos. Con este punto de vista, es fácil entender que una remuneración adecuada y justa, propósito de la administración de sueldos y salarios, es un motivante para lograr un clima organizacional adecuado.

En la actualidad es necesario realizar un análisis sistemático para establecer un sistema de remuneración adecuado que toma en cuenta los siguientes cuatro elementos:

**Salario mínimo.** Es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

**Salario del puesto.-** La remuneración justa a un trabajador de acuerdo a los requerimientos de trabajo y a la relación que guarda con el resto de la organización.

**El pago del mérito al trabajador en su puesto.** Es la remuneración justa de acuerdo al esfuerzo y empeño personal con que trabaja el individuo en sus labores.

**El pago a la productividad o eficacia.** Es la remuneración por el rendimiento y eficacia del trabajador de acuerdo a la cantidad, calidad y tiempo que emplea en hacer una unidad determinada de trabajo.

Uno de los objetivos de cualquier sistema de remuneración, debe ser el asegurarse que cada empleado reciba un pago equitativo en términos de su propio esfuerzo y resultados, y en comparación con otros trabajadores.

En condiciones legales, el fundamento de la existencia de un sistema legal de protección a la remuneración se encuentra en la naturaleza predominante alimentaria que ésta tiene. En efecto el legislador entiende que para el trabajador la

remuneración constituye su medio de subsistencia, por lo que se hace necesario introducir normas que permitan que el trabajador perciba una contraprestación lo más ajustada posible lo que está establecido en el trabajo.

<b>LEGISLACION</b>		
<b><i>L.F.T</i></b>	<b><i>L.S.S</i></b>	<b><i>L.I.S.R</i></b>
Indica lo que se le debe pagar al trabajador por su trabajo.	Garantiza la seguridad social.  Según lo que se pague se cobra para otorgar estas prestaciones	Recaudatoria de impuestos  Según los ingresos del trabajador y las prestaciones que otorgue el patrón

Figura 8. Legislación

En cuanto a impuestos, Monte Xanic además de costear los insumos tienen que pagar una serie de impuestos (IEPS), lo que hace que la evolución del precio ascienda en promedio 13% cada año.

### ***Valuación de puestos***

La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

---

## Objetivos

- Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.
- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
- Reducir quejas y rotación de personal.
- Alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones.
- Mejorar la imagen externa que tenga la empresa.

Los métodos más comunes para la valuación de puestos son los que a continuación se presentan:

- Método de gradación previa o de clasificación
- Método de alineamiento o valuación por series
- Método por puntos
- Método de factores

---

# CAPITULO VIII Prestaciones y servicios

## ***Seguridad Social***

Los empleados dentro de una organización no buscan solamente obtener un sueldo, sino que también buscan el crecimiento personal, el reconocimiento de su trabajo y así mismo el reconocimiento de sus beneficios otorgados por las leyes. Sumados al sueldo como tal y a los incentivos financieros. Existe otra clase de rubros que reciben los trabajadores y que son de suma importancia. Nos referimos a las prestaciones y servicios a que tienen derecho todos los empleados dentro de una organización.

Las prestaciones, son un complemento al salario que se entrega a los trabajadores. Pueden ser vacaciones, la pensión, reparto de utilidades, seguros de vida, descuentos en los productos de la compañía, etc. Cada día toman más importancia estos temas, ya que dentro de una organización deben estar legalmente instituidas. El principal instrumento de la seguridad social, es el seguro social (IMSS).

La ley del seguro social expresa así, “La seguridad social tiene por finalidad, garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo”.

**Cuadro analítico de las prestaciones en efectivo otorgadas por el IMSS:**

PRESTACIONES EN DINERO: ENFERMEDADES Y MATERNIDAD					
PRESTACIONES	COTIZACIONES SEMANALES REQUERIDAS	MONTO DE LA PRESTACION	PLAZOS MAXIMOS	SE EXTINGUE	ACLARACIONES
<b>AL ASEGURADO EN VIDA</b>					
Subsidio por incapacidad temporal	4 cotizaciones inmediatas anteriores	50 % de sueldo a partir del 4° día	52 semanas prolongandose 26 mas si se requiere	Recuperada la salud	Al hospitalizarse se entregara a sus fammiliares y a falta de estos, al propio asegurado
Subsidio por incapacidad temporal eventuales	6 cotizaciones en los ultimos cuatro meses	60 % de sueldo a partir del 4° día	53 semanas prolongandose 26 mas si se requiere	Recuperada la salud	
Subsidio por maternidad	30 cotizaciones en los doce meses anteriores	100% del ultimo salario base de cotizaci	42 dias anteriores al parto y 42 dias posteriores	Recuperada la salud	Cuando el asegurado no tenga derecho al subsidio, el patron pagara el salario integro
<b>POR MUERTE DEL ASEGURADO</b>					
Ayuda para sepelio	12 cotizaciones en los doce meses anteriores	Dos meses de salario minimo general que rijja el DF	Un solo pago		Se entrega a quien presente los comprobantes de gastos, preferente la familia
Pension de viudez	150 cotizaciones	Corresponde al 90% de la pension de invalidez	Vitalicia		Al volverse a casar percibira un equivalente a tres anualidades de la pension
pension de ascendentes	150 cotizaciones	Corresponde al 20% de la pension de invalidez, el 30% para cada ascendente	Vitalicia		Si dependian economicamente del asegurado

---

# CAPITULO IX Desarrollo de personal

No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas, cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos, su personal, su mercado, su situación financiera, sus filosofías, su política, su tecnología, sus recursos, etc.

El profesional utiliza la administración como medio para vivir, puede trabajar en los niveles más variados de una organización; en cada nivel y en cada especialidad de la administración, las situaciones son diferentes.

el reto de cambio y la innovación exige de la empresa conciencia cada vez más seria y comprometida su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas.

Es precisamente que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y el único elemento capaz de intervenir directamente a la transformación de su propio entorno.

La capacitación debe concebirse por todos los miembros de la empresa como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende el desarrollo sólido de la empresa.

---

### ***Necesidad del desarrollo***

El éxito de un profesional depende de lo que logra y no de lo que es, este desempeño es resultado de sus habilidades que tiene y utiliza. Se entiende por habilidad aquella capacidad de transformar conocimiento en acción que origina un desempeño dado.

Según Katz, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo:

- Técnicas. Incluye el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas al trabajo y procedimientos.
- Humanas. Se refiere a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Toda capacidad de comunicarse, motivar, dirigir, coordinar y resolver conflictos.
- Conceptuales. Implica la visión de la empresa, comprende las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí, esta habilidad se relaciona con el pensamiento, el razonamiento, análisis de la situación y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

Sin embargo, esas tres habilidades exigen otras competencias laborales para tener éxito en la práctica:

- Conocimiento. Saber información, actualización profesional, superación constante.
- Perspectiva. Saber hacer, visión personal de las cosas, manera práctica de aplicar el conocimiento en la solución de problemas y situaciones.
- Actitud. Lograr que las cosas sucedan, comportamiento activo y proactivo, espíritu emprendedor, liderazgo y comunicación.

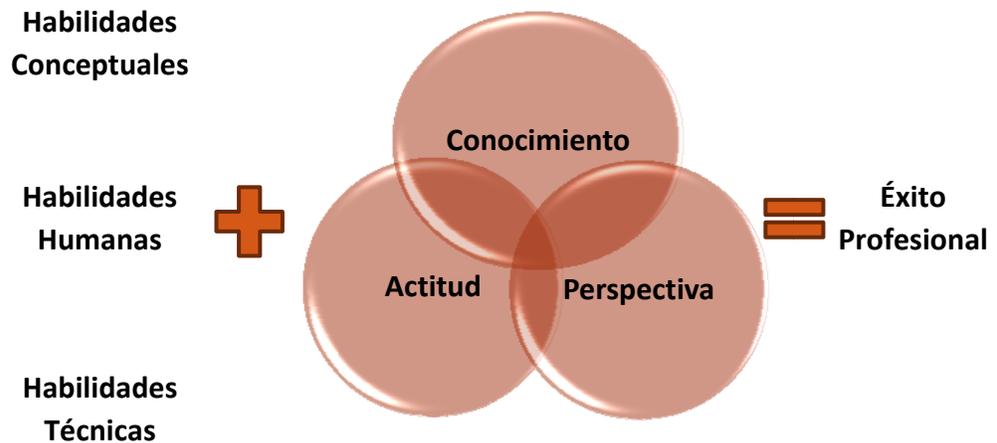


Figura 9. Competencias personales

Las organizaciones están llenas de profesionales con excelente currícula, pero no son capaces de transformar ese recurso intelectual en contribuciones efectivas y crear valor para la empresa.

Hablando administrativamente, Mintzberg (Académico canadiense), identificó diez papeles específicos, distribuidos en tres categorías:

- Interpersonales. Representan las relaciones con otras personas y se realacionan con las habilidades humanas.
- Informativos. Actividades para mantener y desarrollar una red de información.
- Decisorios. Situaciones en las que se debe elegir, requiere de conocimiento, habilidades humanas y conceptuales.

Todo esto para cumplir funciones de planear, organizar, dirigir, y controlar.

Los diez pasos para implantar el desarrollo		
Categoría	Pasos	Actividades
<b>Interpersonal</b>	Representación	Asume deberes ceremoniales y simbólicos, representa la organización, establece relaciones, firma documentos legales.
	Liderazgo	Dirige y motiva a las personas, orienta, capacita, aconseja y se comunica con los subordinados.
	Vínculos	Mantiene redes de comunicación dentro y fuera de la organización; instituye canales formales de comunicación.
<b>Informativa</b>	Vigilancia	Elabora y autoriza informes, mantiene contactos personales.
	Difusión	Envía información a los miembros de otras organizaciones, envía memoranda e informes, organiza y preside reuniones.
	Portavoz	Trasmite información a personas externas mediante conversaciones, informes y memoranda.
<b>Decisoria</b>	Emprendedor	Inicia proyectos, identifica nuevas ideas, asume riesgos, delega autoridad, comparte responsabilidad con los demás.
	Resolución de conflictos	Toma medidas correctivas en disputas o crisis, resuelve conflictos, guía al grupo en las crisis y lo orienta en los cambios.
	Asignación de recursos	Decide la asignación de recursos. Propone y establece prioridades.
	Negociación	Representa los intereses de la organización en negociaciones con sindicatos, en ventas, compras o financiamientos.

Figura 7. Diez pasos para implantar el desarrollo.

---

### ***Plan de vida y carrera***

Dentro de las corrientes de filosofía y de la psicología humanista, nace la planeación de vida y carrera, que se puede definir como una actitud, arte y disciplina de conocerse a si mismo, detectar fuerzas y debilidades proyectar el destino hacia un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos que motivan la vida personal, laboral y familiar.

El objetivo general de un programa de planeación de vida y carrera, es determinar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, actitudes y habilidades en congruencia con su trayectoria vital.

El hombre como ser social está en continua búsqueda de la felicidad, fijando acciones para llegar a su objetivo señalado. Así mismo lo es en una organización, fija su plan de vida, el rumbo para orientar las decisiones estratégicas del crecimiento, plasmándolo en la visión que es una exposición clara que indica hacia dónde se quiere dirigir a largo plazo y en qué se deberá convertir tomando en cuenta los recursos tecnológicos y condiciones del mercado.

### ***Capacitación del personal***

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año.

---

Capacitar implica el proporcionar conocimientos que permitan al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

Para que el objetivo principal de una empresa se logre plenamente, se es necesaria la función de capacitación que colabora a la empresa aportando un personal debidamente adiestrado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones de acuerdo a las necesidades reales de la empresa.

*Horario.*

El art. 153 E prescribe que “Deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de jornada de trabajo.

*Lugar.*

El art. 153 B se indica explícitamente que “para dar cumplimiento a la obligación... los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella”.

*Plazo.*

En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por un contrato colectivo se cuenta con un plazo de 15 días posteriores a la celebración, revisión o prórroga del mismo.

---

En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no exista sindicato que ostente titularidad alguna “las empresas deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar”.

A continuación se señalan las etapas que de acuerdo con la realidad laboral, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

- Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: diagnóstico de necesidades.
- Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
- Definir qué temas, materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- Señalar la forma y método de instrucción adecuado para el curso.
- Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso se deberá evaluar.
- Seguimiento o continuación de la capacitación.

La capacitación debido a su importancia dentro de las empresas requiere efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control, por ello, se presenta el siguiente modelo sistémico de organización de la función de capacitación.

---

Dicho modelo se compone de dos sistemas, el Sistema Receptor de la capacitación y el Sistema Productor de la misma.

*Sistema Receptor:* en esta etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización como:

- Proceso de selección de personal.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Análisis de puestos.
- Organización formal.
- Descripción de funciones.
- Necesidades de desarrollo de la empresa.

Esta información proporcionará al Departamento de Capacitación un perfil de la población del Sistema Receptor.

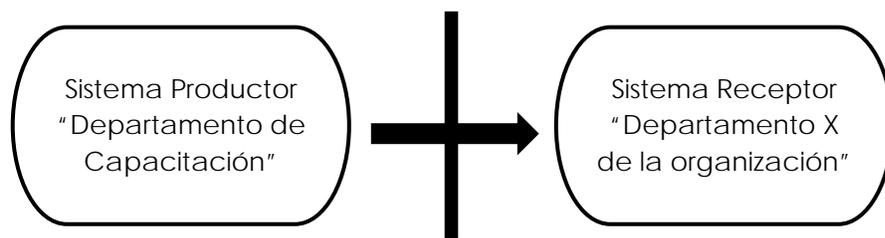


Figura 8. Sistema Receptor

---

*Sistema Productor*: deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debiera ser”, siendo ésta una característica importante puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado en el plan de capacitación.

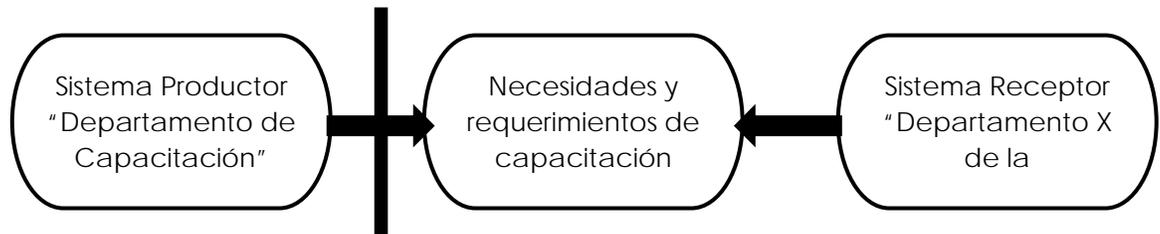


Figura 9. Sistema Productor

### **Capacitación sistemática**

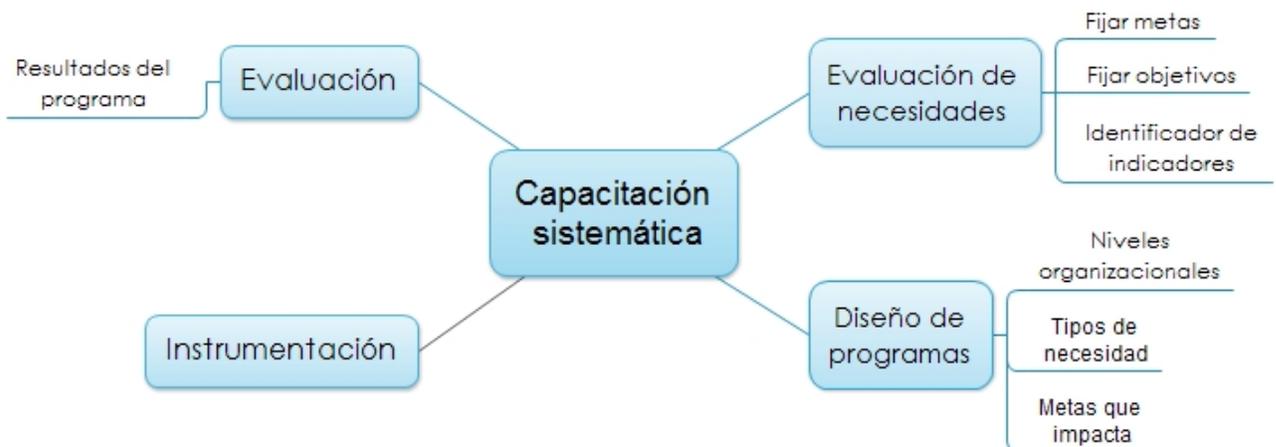


Figura 10. Capacitación sistemática

---

Principales beneficios de la capacitación sistemática:

- Asegura la permanencia de los cambios.
- Incrementa la productividad personal y grupal.
- Reduce el tiempo de aprendizaje.
- Mejora la calidad de desempeño.
- Reduce el ausentismo.
- Reduce la rotación de personal.
- Disminuye los índices de desperdicios.

Para esto se necesita de un instructor que es aquella persona especialista en aprendizaje que interactúa a través de la tecnología con los colaboradores a medida que ellos aprendan el contenido.

Características de un instructor:

- Capaz de señalar un objetivo común a ser logrado.
- Poseer los conocimientos necesarios.
- Despertar el deseo de estudio e interés.
- Lograr la plena involucración del grupo.
- Puntualidad.
- Motivar al grupo, mostrando entusiasmo en todo momento.
- Brindar confianza.

---

# CAPITULO X Competencias laborales y planeación de programas de desarrollo de competencias.

## ***Políticas***

Las políticas y procedimientos son una parte esencial de la administración que proporciona un parámetro contra el cual pueden ser juzgados los desempeños de los trabajadores.

Una Política es la orientación que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la empresa, éstas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Existen generales y específicas, la primera aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto (política de calidad, de presupuesto, de seguridad integral); y las segundas aplican a determinados procesos, delimitadas por su alcance (política de ventas, de compras, de inventario)

La definición de Políticas. *(del griego politiké, relativo al ordenamiento de la ciudad)*, es el modo de dirigir , son guías para orientar la acción, son criterios generales de ejecución que complementan el logro de objetivos.

---

En términos etimológicos, Normas. (*del latín norma que significa escuadra*), es un modelo para regir la conducta, una regla para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional.

### ***Programas y procedimientos***

Es una serie de pasos cronológicos para coordinar tareas y secuencias de actividades y evitar posibles conflictos en su realización. El programa dentro de una organización independiza la forma de actuar de los trabajadores.

Según Koontz, los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Son guías de acción, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

### ***El instructivo***

El instructivo es una serie de pasos o acciones a seguir para la realización de una o varias cosas, se dirigen a un receptor en forma directa y precisa. En ocasiones, indican los materiales que se requieren para lograr lo que se necesita hacer.

---

# CAPITULO XI Relaciones laborales

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. La persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal, empresario o capitalista. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas las relaciones laborales se regulan por un contrato de trabajo, en el cual ambas partes son formalmente libres.

Sin embargo, un trabajador aislado se encuentra en una situación de debilidad que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

## ***Relaciones individuales y colectivas***

Las relaciones laborales individuales se establecen mediante un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante, donde el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador. Las relaciones laborales colectivas son establecidas por uno o más un sindicatos con una empresa u organización patronal.

---

Esas desigualdades jurídicas dificultan las posibilidades de una relación contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada. Adicionalmente el trabajador suele encontrarse en una situación frente al empleador.

### ***Negociación colectiva y diálogo social***

Unas de las manifestaciones más importantes de las relaciones laborales son las que se realizan de manera colectiva, es decir, entre los sindicatos y las empresas o las organizaciones de empleadores. Eventualmente en esas relaciones puede intervenir el Estado.

Las relaciones entre organizadores de empleadores y trabajadores, con el Estado, se denomina diálogo social, el cual está fundado en el principio del tripartitos, es decir, que las cuestiones relacionadas con el empleo deben ser resueltas por las tres partes principales en las relaciones laborales: Estado, capital y trabajo.

### ***Ley Federal del Trabajo***

La Ley Federal del Trabajo, es conjunto de normas de carácter general en toda la nación que rige las relaciones de trabajo entre los obreros, los jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de manera general, todo contrato de trabajo. Es una ley reglamentaria del apartado "A" del ARTICULO 123 constitucional.

---

Los principios generales de la ley, señalan que las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones, que el trabajo es un derecho y deber social, que no es un artículo de comercio, que exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, y debe efectuarse en condiciones que aseguran la vida, la salud y un nivel decoroso para el trabajador y familia.

Las leyes contienen derechos que deben ser conocidos, observados y cumplidos. A medida sean conocidos en todos los ámbitos, se obtiene por consecuencia lógica consolidar el estado de derecho.

El estado de derecho, es la sujeción de los órganos del poder, de manera que sus actos sean previsibles, controlables, enmendable y al mismo tiempo garantizar que los derechos de cada individuo y de la sociedad, estén eficazmente protegidos. Pero sucede que no sólo existen derechos que ejercer, sino también obligaciones que cumplir con la relación al estado, a la sociedad y a las familias.

Todos los trabajadores como las trabajadoras coinciden en la ley del trabajo debe ser revisada, pues su contenido ha sido rebasado por algunos contratos colectivos. Donde se debe reconocer que la incorporación de la mujer es sumamente indispensable por lo es necesario eliminar la discriminación, el hostigamiento y la falta de oportunidades, así como revalorar el mismo, ya que las desigualdades en género se han agudizado sin justificación alguna. Por lo que se puede entender, que los derechos de las mujeres trabajadoras, como las normas enfocadas a la protección de su salud, educación, desarrollo, maternidad, etc., derivan del derecho de igualdad, garantizado por la norma constitucional, la cual es la ley suprema.

---

Cabemos de mencionar, que México ha suscrito varios instrumentos como cartas, declaraciones, convenios y/o convencionales, etc, donde se hace el reconocimiento pleno de los derechos de los hombres como de las mujeres, que el gobierno se compromete a cumplir, defender y garantizar.

Entre ellos destacan los siguientes:

- Declaración de los derechos humanos de la organización de las naciones unidas suscrita en 1948.
- Carta de la organización de estados americanos, suscrita en 1948.
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer adoptada por la asamblea general de las naciones unidas el 18 de diciembre de 1979.
- Algunos convenios adoptados por la organización internacional del trabajo, en diferentes fechas.
- El acuerdo de cooperación laboral en América del norte, que tiene una declaración de principios, el cual forma parte del tratado del libre comercio, como un acuerdo paralelo y complementario.
- Es importante mencionar también que la organización internacional del trabajo, presento algunos convenios, los cuales deberemos apoyar, plasmando una iniciativa de ley permita el respeto a estos convenios.
- Convenio 100.- Sobre la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina, a través del cual se busca que se fijen salarios iguales para trabajo de igual valor. Este principio deberá aplicarse por medio de la legislación nacional y por los contratos colectivos celebrados entre trabajadores y patrones.
- Convenio 111.- Sobre discriminación en materia de empleo y ocupación (1961), que compromete a los países a seguir una política nacional que promueve la igualdad de trato y de oportunidades para hombres y mujeres.

- 
- Convenio 150.- Sobre administración del trabajo, cometido, funciones y organización (1982). Es este acuerdo que la orientación profesional y la formación pueden desempeñar un papel fundamental en la corrección de la desigualdad entre géneros existentes en el empleo.

Actualmente la ley federal del trabajo protege más al trabajador de la explotación de los patrones, donde uno de los principales problemas de las relaciones laborales son las prestaciones, ya que el patrón en algunos casos no cumple con lo estipulado en la misma ley.

## **Ley federal de trabajo**

### **TITULO PRIMERO**

#### **Principios Generales**

**Artículo 1°.** La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado "A", de la Constitución.

**Artículo 2°.** Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales.

Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios

---

compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

El trabajo digno o decente también incluye el respeto irrestricto a los derechos colectivos de los trabajadores, tales como la libertad de asociación, autonomía, el derecho de huelga y de contratación colectiva.

Se tutela la igualdad sustantiva o de hecho de trabajadores y trabajadoras frente al patrón.

**Artículo 3°.** El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio.

No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana.

No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada.

Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

---

**Artículo 3º. Bis.-** Para efectos de esta Ley se entiende por:

- a) Hostigamiento, el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas.
- b) Acoso sexual, una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

**Artículo 4º.** No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de estos derechos sólo podrá vedarse por resolución de la autoridad competente cuando se ataquen los derechos de tercero o se ofendan los de la sociedad:

I. Se atacan los derechos de tercero en los casos previstos en las leyes y en los siguientes:

- a) Cuando se trate de sustituir o se sustituya definitivamente a un trabajador que reclame la reinstalación en su empleo sin haberse resuelto el caso por la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- b) Cuando se niegue el derecho de ocupar su mismo puesto a un trabajador que haya estado separado de sus labores por causa de enfermedad o de fuerza mayor, o con permiso, al presentarse nuevamente a sus labores.

---

II. Se ofenden los derechos de la sociedad en los casos previstos en las leyes y en los siguientes:

- a) Cuando declarada una huelga en los términos que establece esta Ley, se trate de substituir o se substituya a los huelguistas en el trabajo que desempeñan, sin haberse resuelto el conflicto motivo de la huelga, salvo lo que dispone el artículo 468.
- b) Cuando declarada una huelga en iguales términos de licitud por la mayoría de los trabajadores de una empresa, la minoría pretenda reanudar sus labores o siga trabajando.

**Artículo 5°.** Las disposiciones de esta Ley son de orden público por lo que no producirá efecto legal, ni impedirá el goce y el ejercicio de los derechos, sea escrita o verbal, la estipulación que establezca:

- I. Trabajos para niños menores de catorce años.
- II. Una jornada mayor que la permitida por esta Ley.
- III. Una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- IV. Horas extraordinarias de trabajo para los menores de dieciséis años.
- V. Un salario inferior al mínimo.
- VI. Un salario que no sea remunerador, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- VII. Un plazo mayor de una semana para el pago de los salarios a los obreros y a los trabajadores del campo.
- VIII. Un lugar de recreo, fonda, cantina, café, taberna o tienda, para efectuar el pago de los salarios, siempre que no se trate de trabajadores de esos establecimientos.

---

IX. La obligación directa o indirecta para obtener artículos de consumo en tienda o lugar determinado.

X. La facultad del patrón de retener el salario por concepto de multa.

XI. Un salario menor que el que se pague a otro trabajador en la misma empresa o establecimiento por trabajo de igual eficiencia, en la misma clase de trabajo o igual jornada, por consideración de edad, sexo o nacionalidad.

XII. Trabajo nocturno industrial o el trabajo después de las veintidós horas, para menores de dieciséis años.

XIII. Renuncia por parte del trabajador de cualquiera de los derechos o prerrogativas consignados en las normas de trabajo.

En todos estos casos se entenderá que rigen la Ley o las normas supletorias en lugar de las cláusulas nulas.

**Artículo 6°.** Las Leyes respectivas y los tratados celebrados y aprobados en los términos del artículo 133 de la Constitución serán aplicables a las relaciones de trabajo en todo lo que beneficien al trabajador, a partir de la fecha de la vigencia.

**Artículo 7°.** En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos.

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

---

**Artículo 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.

**Artículo 9°.** La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto.

Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

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

Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos.

**Artículo 11.** Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores.

---

## Relaciones Individuales de Trabajo

### CAPITULO I

#### Disposiciones Generales

**Artículo 20.** Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé 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.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

**Artículo 21.** Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

**Artículo 24.** Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

### CAPITULO II

#### Duración de las Relaciones de Trabajo

**Artículo 35.** Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto a prueba

---

o a capacitación inicial. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

**Artículo 36.** El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

### **CAPITULO III**

#### **Suspensión de los efectos de las Relaciones de Trabajo**

**Artículo 42.** Son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón:

- I. La enfermedad contagiosa del trabajador.
- II. La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo.
- III. La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél.
- IV. El arresto del trabajador.
- V. El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 5°. de la Constitución, y el de las obligaciones consignadas en el artículo 31, fracción III de la misma Constitución.

---

## **CAPITULO V**

### **Terminación de las Relaciones de Trabajo**

**Artículo 53.** Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I. El mutuo consentimiento de las partes.
- II. La muerte del trabajador;.
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38.
- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo.
- V. Los casos a que se refiere el artículo 434.

## **CAPITULO II**

### **Jornada de Trabajo**

**Artículo 58.** Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

**Artículo 59.** El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

**Artículo 60.** Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

---

Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

### **CAPITULO III**

#### **Días de Descanso**

**Artículo 69.** Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

**Artículo 70.** En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los de descanso semanal.

**Artículo 71.** En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo.

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

V. El 16 de septiembre.

VI. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre.

VII. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

VIII. El 25 de diciembre.

---

IX. El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

**Artículo 75.** En los casos del artículo anterior los trabajadores y los patrones determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios. Si no se llega a un convenio, resolverá la Junta de Conciliación Permanente o en su defecto la de Conciliación y Arbitraje.

Los trabajadores quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

## **CAPITULO IV**

### **Vacaciones**

**Artículo 76.** Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

**Artículo 77.** Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año.

---

**Artículo 78.** Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

**Artículo 79.** Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

## **CAPITULO V**

### **Salario**

**Artículo 82.** Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

**Artículo 83.** El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Tratándose de salario por unidad de tiempo, se establecerá específicamente esa naturaleza. El trabajador y el patrón podrán convenir el monto, siempre que se trate de un salario remunerador, así como el pago por cada hora de prestación de servicio, siempre y cuando no se exceda la jornada máxima legal y se respeten los derechos laborales y de seguridad social que correspondan a la plaza de que se trate. El ingreso que perciban los trabajadores por esta modalidad, en ningún caso será inferior al que corresponda a una jornada diaria.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la

---

herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

**Artículo 86.** A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

**Artículo 87.** Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

**Artículo 88.** Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

**Artículo 89.** Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese

---

lapso hubiese habido un aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

## **CAPITULO VI**

### **Salario Mínimo**

**Artículo 90.** Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

## **CAPITULO VII**

### **Normas Protectoras y Privilegios del Salario**

**Artículo 98.** Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.

---

**Artículo 99.** El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

**Artículo 100.** El salario se pagará directamente al trabajador. Sólo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

El pago hecho en contravención a lo dispuesto en el párrafo anterior no libera de responsabilidad al patrón.

## **CAPITULO VIII**

### **Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas**

**Artículo 117.** Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

**Artículo 118.** Para determinar el porcentaje a que se refiere el artículo anterior, la Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional y tomará en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el derecho del capital a obtener un interés razonable y la necesaria reinversión de capitales.

**Artículo 86.** A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

---

**Artículo 87.** Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

**Artículo 88.** Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

## **TITULO CUARTO**

### **Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones**

#### **CAPITULO I**

##### **Obligaciones de los Patrones**

**Artículo 132.** Son obligaciones de los patrones:

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos.
- II. Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento.
- III. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales

---

## **CAPITULO II**

### **Obligaciones de los Trabajadores**

**Artículo 134.** Son obligaciones de los trabajadores:

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables.
- II. Observar las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como las que indiquen los patrones para su seguridad y protección personal.
- III. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo.
- IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- V. Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.

## **CAPITULO III**

### **Habitaciones para los Trabajadores**

**Artículo 136.** Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.

**Artículo 137.** El Fondo Nacional de la Vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente

---

para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación, o mejoras de sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

**Artículo 138.** Los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda serán administrados por un organismo integrado en forma tripartita por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones.

### **CAPITULO III BIS De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores**

**Artículo 153-A.** Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

---

**Artículo 153-B.** La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

**Artículo 153-C.** El adiestramiento tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas.

## **. CAPITULO IV**

### **Derechos de Preferencia, Antigüedad y Ascenso**

**Artículo 154.** Los patrones estarán obligados a preferir, en igualdad de circunstancias, a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia, a los que hayan terminado su educación básica obligatoria, a los capacitados respecto de los que no lo sean, a los que tengan mayor aptitud y conocimientos para realizar un trabajo y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

Si existe contrato colectivo y éste contiene cláusula de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical. Se entiende por sindicalizado a todo

---

trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida.

## **TITULO SÉPTIMO**

### **Relaciones Colectivas de Trabajo**

#### **CAPITULO I**

##### **Coaliciones**

**Artículo 354.** La Ley reconoce la libertad de coalición de trabajadores y patronos.

**Artículo 355.** Coalición es el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o de patronos para la defensa de sus intereses comunes.

#### **CAPITULO II**

##### **Sindicatos, Federaciones y Confederaciones**

**Artículo 356.** Sindicato es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

**Artículo 357.** Los trabajadores y los patronos tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa.

Cualquier injerencia indebida será sancionada en los términos que disponga la Ley.

---

**Artículo 358.** A nadie se puede obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él.

Cualquier estipulación que establezca multa convencional en caso de separación del sindicato o que desvirtúe de algún modo la disposición contenida en el párrafo anterior, se tendrá por no puesta.

### **CAPITULO III**

#### **Contrato Colectivo de Trabajo**

**Artículo 386.** Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

**Artículo 387.** El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo.

Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga consignado en el artículo 450.

### **CAPITULO V**

#### **Reglamento Interior de Trabajo**

**Artículo 422.** Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

---

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

## **CAPITULO VIII**

### **Terminación Colectiva de las Relaciones de Trabajo**

**Artículo 433.** La terminación de las relaciones de trabajo como consecuencia del cierre de las empresas o establecimientos o de la reducción definitiva de sus trabajos, se sujetará a las disposiciones de los artículos siguientes.

**Artículo 434.** Son causas de terminación de las relaciones de trabajo.

I. La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la terminación de los trabajos.

II. La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación.

III. El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva.

IV. Los casos del artículo 38.

V. El concurso o la quiebra legalmente declarado, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de sus trabajos.

---

## TITULO OCTAVO

### Huelgas

#### CAPITULO I

##### Disposiciones Generales.

**Artículo 440.** Huelga es la suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores.

**Artículo 441.** Para los efectos de este Título, los sindicatos de trabajadores son coaliciones permanentes. 129

**Artículo 442.** La huelga puede abarcar a una empresa o a uno o varios de sus establecimientos.

## TITULO NOVENO

### Riesgos de Trabajo

**Artículo 472.** Las disposiciones de este Título se aplican a todas las relaciones de trabajo, incluidos los trabajos especiales, con la limitación consignada en el artículo 352.

**Artículo 473.** Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

**Artículo 474.** Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

---

Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél.

## **CAPITULO XX**

### **Procedimiento de Huelga**

**Artículo 920.** El procedimiento de huelga se iniciará mediante la presentación del pliego de peticiones, que deberá reunir los requisitos siguientes:

I. Se dirigirá por escrito al patrón y en él se formularán las peticiones, anunciarán el propósito de ir a la huelga si no son satisfechas, expresarán concretamente el objeto de la misma y señalarán el día y hora en que se suspenderán las labores, o el término de pre huelga.

II. Se presentará por duplicado a la Junta de Conciliación y Arbitraje. Si la empresa o establecimiento están ubicados en lugar distinto al en que resida la Junta, el escrito podrá presentarse a la autoridad del trabajo más próxima o a la autoridad política de mayor jerarquía del lugar de ubicación de la empresa o establecimiento. La autoridad que haga el emplazamiento remitirá el expediente, dentro de las veinticuatro horas siguientes, a la Junta de Conciliación y Arbitraje; y avisará telegráfica o telefónicamente al Presidente de la Junta.

III. El aviso para la suspensión de las labores deberá darse, por lo menos, con seis días de anticipación a la fecha señalada para suspender el trabajo y con diez días de anticipación cuando se trate de servicios públicos, observándose las disposiciones legales de esta Ley. El término se contará a partir del día y hora en que el patrón quede notificado.

---

**Artículo 922.** El patrón, dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la de la notificación, deberá presentar su contestación por escrito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

**Artículo 923.** No se dará trámite al escrito de emplazamiento de huelga cuando éste no sea formulado conforme a los requisitos del artículo 920 o sea presentado por un sindicato que no sea el titular del contrato colectivo de trabajo, o el administrador del contrato ley, o cuando se pretenda exigir la firma de un contrato colectivo, no obstante existir ya uno depositado en la Junta de Conciliación y Arbitraje competente. El Presidente de la Junta, antes de iniciar el trámite de cualquier emplazamiento a huelga, deberá cerciorarse de lo anterior, ordenar la certificación correspondiente y notificarle por escrito la resolución al prominente.

### ***Los órganos de los trabajadores***

#### **Secretaría del trabajo y previsión social.**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de sus servidores públicos, unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados, realizara sus actividades en forma programada, conforme a los objetivos nacionales, estrategias, prioridades y programas contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, el programa sectorial respectivo y a las políticas que para el despacho de los asuntos, establezca el Presidente de la República, en

---

coordinación, en su caso, con otras dependencias y entidades de la Administración Pública.

### **Comisión nacional de los salarios mínimos.**

La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (**CONASAMI**) es un organismo público descentralizado creado mediante la reforma a la fracción VI del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de noviembre de 1962, así como las correspondientes reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo publicadas en el mismo Diario el 31 de diciembre de ese mismo año.

La **CONASAMI** tiene como objetivo fundamental cumplir con lo establecido en el artículo 94 de la Ley Federal del Trabajo, en el que se le encomienda que, en su carácter de órgano tripartito, lleve a cabo la fijación de los salarios mínimos legales, procurando asegurar la congruencia entre estos y los atributos que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos otorga al salario mínimo, así como actualizar periódicamente el sistema de salarios mínimos ( salario mínimo general, aéreas geográficas y salarios mínimos profesionales).

### ***Los órganos de los trabajadores***

Desde el inicio de la revolución industrial los obreros sintieron la necesidad de agruparse en asociaciones para defenderse de los atropellos que sufrían por parte de los patrones y reclamar mejoras en sus condiciones de trabajo, no solo salariales, sino jornadas limitadas, descansos, pagos, regulación del trabajo de menores y mujeres, ya que no había legislación que los protegiera y quedaban librados a ley de oferta y demanda siendo su fuerza negociada como cualquier otra mercancía.

---

Sindicato es una palabra de origen griego, formada por “syn” que quiere decir con, y “dike” que significa justicia. De allí derivó la palabra síndico que nombra aquel que protege ciertos intereses. La reunión de síndicos se llama sindicato.

Cuando los reclamos no son atendidos, los sindicatos se hallan facultados para hacer huelgas, o sea disponer el cese de actividades del sector para ocasionar pérdidas económicas a sus patrones y obligaciones por ese medio a hacer lugar a sus reclamos. Para una mejor comprensión de los sindicatos es necesario saber que sus funciones principales son:

- Realizar las negociaciones necesarias con el patrón para obtener un contrato colectivo que cubra todas las demandas de empleo de sus miembros.
- Proteger a sus miembros del trato injusto o arbitrario y ayudarlos a resolver los conflictos que pudieran surgir en la relación con su empleo.
- Proporcionar a los trabajadores la seguridad, fuerza e importancia en sus relaciones con el patrón que no tendrían si se representaran solos.
- Mostrar con sus actitudes y su comportamiento que ejercen las facultades que se le confieren.
- Mostrar a los empleados e influir en la manera en que responden a los esfuerzos de supervisión para mejorar la productividad

De acuerdo a una teoría socio psicología, los sindicatos proporcionan los medios para satisfacer necesidades de sus miembros. La afiliación a un sindicato, proporciona a determinados empleados los medios para liberar frustraciones latentes, crear confianza en sí mismos para expresar sus opiniones y desarrollar sus capacidades de liderazgo así como para obtener seguridad, libertad y poder.

---

# CAPITULO XII Clima laboral

En el mundo de las empresas, a menudo se encuentran muchos conceptos que fueron creados para ayudar a entender mejor ciertos aspectos dentro de los negocios. Uno de estos conceptos –y uno muy útil por cierto, por la información que nos arroja- es el Clima Laboral.

Se sabe que las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral y este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para nuestros clientes.

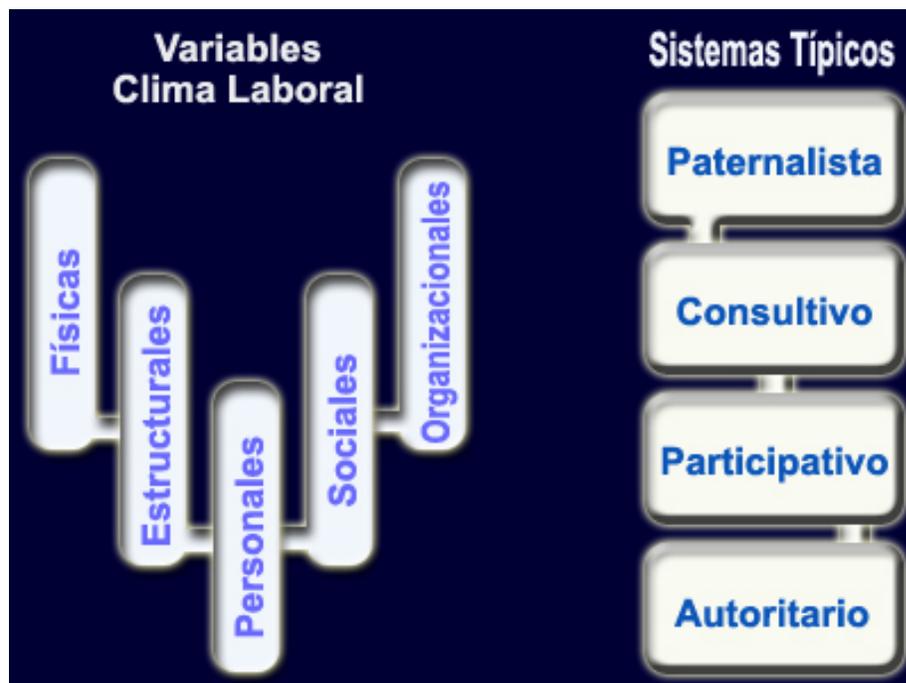


Figura 10. Variables de Clima Laboral

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo día a día, el cual influye en la satisfacción y la productividad, relacionado con el compromiso y el desempeño de la dirección, el comportamiento de las personas al realizar su trabajo, sus relaciones e interacciones con la organización, equipo y su propia actividad. Su estudio, entendimiento y valoración nos interesa y forma parte de nuestras competencias.

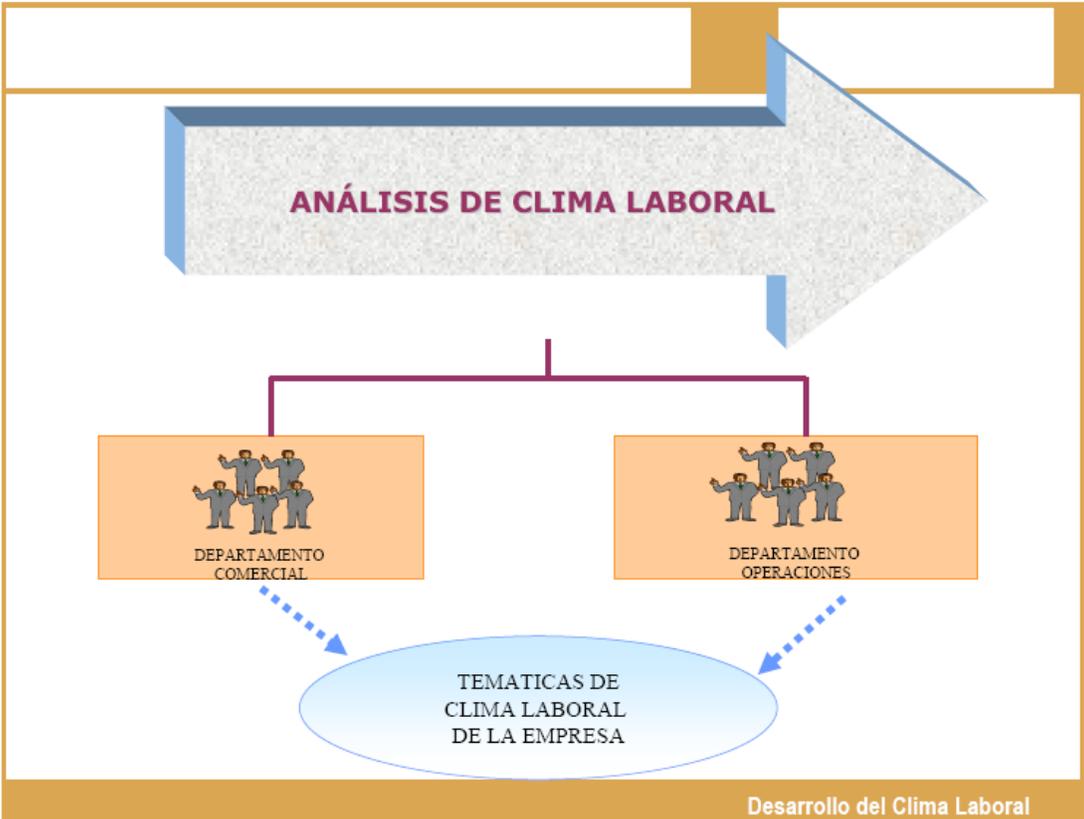


Figura 11. Análisis del Clima Laboral

---

Cabrera, G. (1999) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa, asimismo menciona que el clima se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa. El clima es un medio donde se manifiesta las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2005) dice que al evaluar el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar los pasos que conducirán la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

### ***Características***

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico:

1. El clima organizacional es permanentemente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
2. Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
3. El clima de la empresa ejercen una influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
4. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
5. Diferentes variables estructurales de la empresa afectan al clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
6. Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

---

Los estudios de clima laboral, según varios autores, están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación. Y aunque no se puede medir o cuantificar a ciencia cierta el climalaboral, lo cierto es que su funcionalidad es un factor determinante para el éxito de las empresas.

Para saber cómo es la calidad del clima actual de la empresa, se debe realizar un diagnóstico, que consiste en la aplicación de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización, la cual debe de ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización desarrollan un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo.

### ***Liderazgo***

El liderazgo efectivo, es la regla fundamental en el liderazgo, base elemental para un buen líder. No obstante, no existen reglas específicas que definan a los líderes, pero por lo general son los que comienzan la empresa como cabezas de familia, o los iniciadores de la empresa misma.

Se puede considerar que existen varios líderes empresariales cuando entre los accionistas existen diferentes cabezas, ya sean regionales o generales.

LIDERAZGO	
Delega responsabilidades	Demuestra habilidad para juzgar la capacidad y límites de otros. Forma equipos con talento diverso. Da otras responsabilidades acompañadas con la autoridad, información y recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados. Estimula la experimentación y la toma de riesgos. Establece líneas de comunicación abiertas.
Facilita Juntas	Provee claridad de enfoque y/o facilita el proceso para alcanzarla. Invita a la participación, demuestra sensibilidad al proceso de grupo y busca lograr compromisos de las partes envueltas. Escucha con intención y no toma papel dominante durante la reunión.
Motiva a otros	Cataliza las energías y pensamientos creativos de otros. Crea un clima de trabajo seguro que permite la exploración y actuación en base a sus propios motivos dentro del contexto de trabajo. Valora las diferencias y estimula su exploración para enriquecer el resultado. Reta al grupo en busca de la mejora continua de este.
Desarrolla a otros	Invierte energía en el crecimiento de otros. Da retroalimentación abierta y honesta. Aconseja con empatía. Valora, apoya y es sensible al ritmo y esfuerzos del desarrollo de otros.
Otorga reconocimiento	Reconoce en forma abierta y pública las contribuciones de otros. Informalmente da “palmaditas” de crédito auténtica a otros.

Figura 12. Liderazgo.

---

## Teoría de Maslow

Abraham Maslow, comenta que la motivación tratade una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades, a la vez que surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.



Figura 13. Pirámide de necesidades básicas

Cabe mencionar que ninguna necesidad queda completamente satisfecha, pero una que se halle satisfecha al menos en su mayor parte, ya no motivará. Si se desea motivar al personal, se necesita identificar el punto en que se encuentra esa persona

---

dentro de la jerarquía para enfocarse en la satisfacción de las necesidades de ese nivel o el superior inmediato.

### ***La Teoría de Atkinson***

El comportamiento motivacional, tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional.

Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad.
6. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

---

## ***Cinco premisas***

Las premisas no se tienen presentes a la hora de establecer relaciones y tomar decisiones, lo que provoca reacciones inconscientes en los sistemas con los que se conecta, y en el propio sistema personal.

La *Visión Sistémica* tiene en cuenta **cinco premisas** que ayudan a tener más consciencia de cómo y con quién se establece relación (en el ámbito organizacional, social, personal...), y de los efectos que ello puede producir.

Estas son:

1. *La persona no puede ser un elemento aislado*, sino que forma parte de algún sistema, quiera o no, al que pertenece. Por mucho que se intente el aislamiento, siempre de pertenecerá a sistemas y esto condicionará directa e indirectamente la forma de ser y de estar en la vida.
2. *La persona pierde protagonismo en favor del sistema*, ésta nos muestra que cuando se tiene un conflicto se debe de buscar la mejor solución para el sistema y no la mejor solución para una o algunas personas pues, una buena solución para un sólo miembro es *“pan para hoy y hambre para mañana”*, ya que siempre será algo que funcionará sólo a corto plazo. En cambio, si se busca la mejor solución para todo el sistema será mucho más duradera y beneficiosa. Será una solución en la que todos ganen.

- 
3. *Cualquier modificación o acción de un miembro repercute en todo el sistema*, ejemplo, si alguien tira una piedra pequeña en un lago gigante, ¿cuántas moléculas de agua lo perciben?... Todas... aunque las más cercanas lo perciban más intensamente que las más alejadas. Esta premisa se cumple en todos los sistemas en los que hay un vínculo, incluso en los empresariales (por muy grandes que sean), ya que cualquier acción realizada por una persona o por un departamento, por insignificante que parezca, repercute en toda la organización. Es una de las grandes ventajas de trabajar con el *coaching sistémico* porque, cuando existe un conflicto, permite rápidamente detectar la acción y el lugar de donde nace o nació el conflicto.
  
  4. *La persona no sólo pertenece a un sistema, sino a una red de sistemas*, y a veces, lo que un miembro se compromete a hacer en un sistema entra en conflicto con lo que se prometió en otro. Esto es importante tenerlo en cuenta porque a veces en un equipo todos los miembros llegan a un acuerdo para realizar un trabajo de una cierta manera, y luego sin saber por qué una de las personas no realiza su parte como se había comprometido.
  
  5. *La quinta y última premisa es: existen unas leyes sistémicas*, que ayudan a los sistemas a crecer y a evolucionar de una manera fluida y cómoda disminuyendo los conflictos innecesarios y el gasto de energía inútil provocando un aumento de la eficiencia en la función que deben realizar.

En la organización desde años atrás, había conflictos entre el departamento de contabilidad y el departamento de mercadotecnia, lo que repercutía cada vez más en los resultados anuales. Cuando se les preguntaba a los directores de esos departamentos cual era la razón, respondían que no había ninguna específica, pero era verdad que sentían rechazo y que siempre había conflicto entre estos departamentos. Cuando el director general llamó y contó lo que sucedía, se preguntó a las personas de cada uno de los departamentos si sabían de alguna acción que

---

podiera haber desencadenado esto y todos contestaron que no. por lo que se propuso hacer un trabajo de *coaching sistémico* con sólo el director general y los directores de cada uno de esos departamentos como representantes de esos equipos. Durante el trabajo se descubrió que el director general (un experto en ventas) había creado esa empresa con sus amigos siendo ahora los accionistas. El director general decidió darle su mayor confianza al gerente de mercadotecnia, y todas sus acciones fueron dirigidas para que la toma de decisiones y logrando así la campaña de publicidad. Una vez que esto se aclaró, entre el director general y el de contabilidad llegaron a un nuevo acuerdo en el que ambos quedaban satisfechos y con sentimiento de justicia, el rechazo entre ambos departamentos desapareció y la empresa empezó a aumentar los rendimientos anuales de una manera espectacular.

### ***El Comportamiento Humano***

Enfocado al comportamiento del ser humano como objeto de estudio, a lo largo del tiempo, se han empleado grandes esfuerzos en su comprensión. El común denominador que sugiere un patrón, parece ser la clave de la diferencia que sustenta el ser humano en comparación al resto de las especies vivientes; la conciencia de sí mismo y de su capacidad de transformación

El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y satisfacciones de necesidades.

El hombre social, para que las personas se desarrollen, es necesario para que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.

---

El objetivo del comportamiento humano en un entorno organizacional son describir, entender, predecir y controlar.

*El primero objetivo:* es cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

*El segundo objetivo:* es entender a las personas que se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados, sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.

*El tercero objetivo:* es predecir el comportamiento en un futuro de los empleados, es otro objetivo de comportamiento organizacional. Los administradores tendrían la capacidad de predecir cuales empleados serán dedicados y productivos, cuales se caracterizan por los ausentismos, retardos o conductas perturbadoras en determinado momento.

*El cuarto objetivo:* es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados del rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo y la productividad de los empleados.

---

## ***Comportamiento organizacional***

Las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales, a su vez, las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos, es por ello que las organizaciones están constituidas principalmente por personas.

Personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto. Sin embargo, los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto. Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el Comportamiento y Desarrollo Organizacional así como la Administración Recursos Humanos, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, con sólo el esfuerzo individual.

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones. Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito.

## ***El hombre como ser biopsicosocial***

En la actualidad, el comportamiento humano es concebido como la manera en que los hombres gobiernan su vida y dirigen sus acciones y conductas. También se dice que es la forma en que las personas expresan y manifiestan su conducta con arreglo a las normas y a la moral imperante en la sociedad.

---

El comportamiento humano es una interacción y una resultante de dos factores clave:

**Primero:** las motivaciones, expectativas y los deseos conscientes e inconscientes de la estructura biopsíquica de la persona lo largo de su compleja evolución biológica y psicológica.

**Segundo:** las demandas e influencias que se reciben del entorno geográfico, económico, tecnológico, social y cultural.

Este comportamiento por lo general es uniforme y permanente, pero no inmutable, porque está sujeto a adaptaciones y ajustes según las circunstancias que enfrenta durante su desarrollo biológico y su desenvolvimiento en el medio ambiente. En síntesis, el comportamiento humano surge por la interacción de los componentes biopsicológicos del individuo y de las influencias del entorno, por lo que es conveniente precisar el concepto de conducta y comportamiento, porque si bien es cierto que por lo general se le considera como sinónimos, no lo son cuando se analiza con mayor rigor conceptual.

### ***La sensopercepción***

Es un mecanismo que permite dar un apertura a todos los sentidos del cuerpo, ya que en generalmente no hacemos por estar saturados de información visual emitida bajo el descubrimiento de los sentidos; visuales, auditivo, kinestésico, térmico y olfativo; para buscar una buena actitud consciente y sensible hacia sí mismo.

La sensopercepción se inicia con la presencia de un estímulo que tiene como objetivo la extracción de una información que nos va a proporcionar la representación del mundo exterior

- 
1. Se inicia con la presencia de un estímulo.
  2. Son las frases interpretadas de los estímulos recibidos. La percepción necesita de la sensación, aunque es un fenómeno más complejo.
  3. La sensación es un concepto fisiológico y la percepción es un concepto psicológico
  4. La sensación es un fenómeno innato y la percepción es adquirida a través del aprendizaje.

Todo individuo realiza la sensopercepción teniendo en su organismo unas determinadas condiciones fisiológicas: descanso, dolor, sueño, cansancio, hambre, sed, enfermedad, malestar, etc., estando psíquicamente influenciado por motivaciones, intereses, malestar, estado de ánimo, personalidad, etc. Además percibe en un ambiente determinado con sus propias condiciones. Es decir la percepción se efectúa dentro del campo psicofísico.

Los objetivos que se plantean sensopercepción, son básicamente la movilización del cuerpo a través de la sensibilización de músculos, articulaciones, la piel y la toma de conciencia de que si conocemos a nuestro cuerpo y estamos atento, podemos prevenir tensiones musculares, desvíos de columna, posturas incorrectas por mucho.

---

# CAPITULO XIII Relación empresa-sindicato

## *Panorama actual del sindicalismo*

En los últimos 20 años, como se ha señalado, México ha vivido una reestructuración entorno a su estructura económica. Las ramas motrices de la economía han pasado, primero de las manos del Estado a las del sector privado, esto fundamentalmente durante los sexenios de De la Madrid y Salinas; otro momento de esta transferencia fue el periodo zedillista, marcado por la crisis del 95 que determinó la consolidación de un entramado financiero industrial que controlaba para 1988 el 34% del PIB y que tenía como eje de articulación a la banca.

En la actualidad se está atravesando por una fase de transferencia del control de dicho entramado principalmente al capital norteamericano, no obstante todo este proceso, en lo que hace a la estructura industrial como tal, no se han sufrido grandes modificaciones, es decir, este proceso no ha implicado una transformación de la estructura industrial, con excepción de la industria maquiladora, la cual genera más del 40% de la producción manufacturera.

En la década de los 90, el total de la población económicamente activa (PEA) el 66.2% correspondía a trabajadores asalariados (cerca de 16 millones), de este total de asalariados, el 47.3% estaban considerados como obreros (7, 526,520) y de estos el 51.3% (3, 862,294) estaban empleados en la industria de la transformación (manufactura, minería, electricidad, construcción, etc.).

---

En ese año, el total de trabajadores sindicalizados urbanos era de 7, 826,571, es decir un 49% del total de los trabajadores asalariados y un 30 % del total de la PEA.

Los datos de los años posteriores no señalaban alguna disminución del peso de los asalariados en la PEA, ni del nivel de sindicalización: Entre 1988 y 1997 el porcentaje de población asalariada con respecto del PIB pasó del 71.6 al 70.8%, es decir, se mantuvo estable, en lo que se refiere al nivel de sindicalización, como se ha señalado, en 1990 constituía un 49% del total de los asalariados, para 1996 era el 46%. Posteriormente en el año 2001 el 34.2% del empleo se concentra en la producción manufacturera, el 18.6% en comercio y el 19.4 en servicios personales.

El peso del sector manufacturero también se ha mantenido estable, especialmente por la expansión de las exportaciones, las cuales han aumentado un 400% en estos últimos 10 años, en este terreno los porcentajes de sindicalización tampoco han variado de manera significativa; en 1991 el 87% de las empresas grandes contaba con sindicato, para 1995 el porcentaje era del 89% y el porcentaje de sindicalizados era del 63.9%. En las empresas medianas el porcentaje pasó del 84 al 84.5% en el mismo periodo y en las pequeñas del 66 al 60.1% y en las empresas micro pasó del 6.9 al 9.5% es decir creció.

Se puede observar en el siguiente cuadro, que el porcentaje de trabajadores sindicalizados en las empresas micro es del 14.2%, esto explica que pese al alto porcentaje de sindicalización en las empresas grandes, el porcentaje de trabajadores sindicalizados es una minoría con respecto del total, ya que una proporción importante de trabajadores tienen su centro de trabajo en microempresas.

---

## Porcentajes de trabajadores sindicalizados en la industria manufacturera<sup>8</sup>

- Total: 42.2
- Grande: 63.9
- Mediana: 58.3
- Pequeña: 46.5
- Micro: 14.2

### ***Relación entre trabajadores agremiados y la población económica activa***

Los planteamientos acerca de la disminución del peso de los trabajadores asalariados con respecto de la población económicamente activa y mucho menos, de que las transformaciones en el capitalismo han significado un debilitamiento de la influencia de los sindicatos debido a la disminución de sus agremiados con relación al porcentaje total. En suma, la crisis del sindicalismo no se debe buscar en una supuesta desaparición de los asalariados, de hecho; el número de trabajadores inscritos en los sistemas de seguridad social pasó de 11.5 millones en 1990, a más de 15 millones en el 2002 y el número de trabajadores en la industria manufacturera llegó a 6 millones en 1997.

### ***Estudio en el Campo***

Pese a lo que sea ha señalado, también es cierto que el número de trabajadores en el empleo informal también ha crecido de manera significativa y que en el sector formal, el tipo de empleos que se ofertan es de carácter extremadamente precario. No obstante, es que las direcciones sindicales han jugado un papel determinante para que las huelgas legalmente declaradas sean el principal método de lucha, un ejemplo de esto se puede observar en el conflicto magisterial de 1989, el cual significó la movilización de cientos de miles de trabajadores y que no se considera

---

dentro del rubro de "huelga" y por tanto las estadísticas mienten. Las luchas de los trabajadores en el sector público, a finales del sexenio salinista, involucraron a más de un millón trabajadores, pero quedan fuera de la estadística. Los datos lamentablemente se remiten en su mayor parte al sector privado e incluso en este se puede observar una amplia variedad de expresiones de descontento que proviene de los más diversos sectores de la clase obrera.

Del total de las huelgas entre los años de 1995 al 2000 el 43.4% se debieron a violaciones al contrato colectivo; 16.9% a revisiones del contrato colectivo; otro 13.2% relacionadas con violaciones a los contratos Ley y otro 16.9% por revisiones salariales. Lo que demuestra que la mayor parte de las movilizaciones fueron de carácter defensivo, es decir, en defensa de conquistas anteriores, dicho de otra manera, los ataques de la burguesía, siempre tendientes a enflaquecer los contratos colectivos e incluso a destruirlos fue la tendencia general de los últimos años.

Estos sectores en huelga representan el 21.6% de las huelgas estalladas, de las cuales fueron la industria textil, la elaboradora de alimentos el 9.9%, la automotriz y autopartes un 9.5%, cinematográfica un 9.1%, la química farmacéutica un 8.8%, transporte un 6.6% . Se puede extraer entonces que la rama que más se vio afectada por recortes y ataques, y por ende la que más respondió, fue la textil. Inminentemente 140 mil trabajadores se lanzaron en los últimos 5 años en defensa de sus intereses y otros cientos de miles lo hicieron de manera individual, lo que desmiente plenamente el discurso de *"paz en las fábricas"*.

Otros datos muestran que las tendencias de las luchas del pasado inmediato, es el origen de los sindicatos en huelga. Del total, el 50% se originaron en sindicatos de la CTM, el 30.8% en sindicatos que aun no siendo de la CTM forman parte del Congreso del Trabajo, finalmente el 23.8% por parte de los sindicatos denominados independientes. Estos datos, tomados de Raúl J Yescas con datos del INEGI y la Secretaría del trabajo, muestran de manera fehaciente lo que muchas veces han

---

explicado los marxistas: que los trabajadores luchan utilizando los instrumentos que tiene a la mano y que a pesar del carácter francamente gansteril de las organizaciones del Congreso del Trabajo, han sido los principales medios de lucha de los trabajadores del sector privado, que son los únicos que legalmente pueden ir a la huelga.

Además, durante los últimos 5 años del sexenio zedillista se tiene que tomar en cuenta los convenios suscitados por conflictos de carácter individual o colectivo que no incluyeron el emplazamiento, los cuales involucraban a casi 300 mil en los tres primeros años de aquel sexenio y que en función de las tendencias pudo haber superado a los 600 mil trabajadores.

La situación actual de los sindicatos en México se encuentra en un momento crítico y decisivo. Han sido desplazados a un rol marginal como actores políticos y como organizaciones sociales. Por otro lado, surgen en ellos sectores que exigen formas de relaciones laborales nuevas, apareciendo casos que demuestran la capacidad de acción, de las organizaciones sindicales.

---

# CAPITULO XIV Evaluación del desempeño

## ***Finalidades y necesidades de la evaluación***

Las evaluaciones del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por los jefes inmediatos; se aprecian el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando de su trabajo. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación del personal no sólo hacen saber a sus colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzos y en el desempeño correcto de sus tareas. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Las informaciones obtenidas de las evaluaciones de los colaboradores sirven también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización; ayudando a determinar y comunicar al empleado como está prestando su trabajo e ideal para establecer un plan de mejora.

Los aspectos más comunes de la evaluación del desempeño son la toma de decisiones relativa a las promociones, despidos y pagos por el mérito. También las evaluaciones de desempeño pueden prever los *inputs* para determinar las necesidades de formación. La estimación del desempeño es intentar mejorar las

---

prestaciones y su mejora. Este sentido es importante que se comunique a los empleados los resultados de la evaluación y se discutan las vías de mejora, esto es, los cambios en actitudes, habilidades y conocimientos.

Normalmente las evaluaciones del desempeño se realizan a través de un comité en los cuales hay miembros permanentes como los especialistas en recursos humanos y miembros transitorios como supervisores del empleado. Después de la evaluación del desempeño es importante que se realice una entrevista con el empleado en la que se le comuniquen los resultados, para ello el directivo debe conocer la descripción del puesto, basándose en el desempeño y no en la personalidad. También debe ser positivo y construir las fortalezas del empleado. Debe de ser específico y decir al empleado cuál es su visión personal incluyendo el cómo podría mejorar sus prestaciones.

La evaluación y revisión del desempeño es un punto importante en la gerencia de los recursos humanos para evaluar los siguientes factores:

- Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos
- Las Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- 
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones

Estas evaluaciones y revisiones del desempeño determinan que tan bien los empleados están realizando sus trabajos en comparación con los estándares establecidos y que tan bien están estos dichos estándares. Las causas de las evaluaciones, se dan en ambos sentidos desde el punto de vista del empleado y de la empresa, ya que el empleado puede causar un efecto positivo o negativo en la moral del subordinado, la comunicación es importante para que el efecto sea positivo, mientras que para la organización determinar la validez de la selección del personal, así como los resultados son importantes por los puntos mencionados anteriormente.

Sería necesario que las evaluaciones de desempeño tenga niveles de medición o estándares, complementarios verificables. Los sistemas de evaluación deben de estar directamente relacionados en el puesto, es decir, con el diseño del puesto de trabajo. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiende elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.

Las evaluaciones del desempeño se realizan a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada una de las etapas. Todas las evaluaciones deberán ser discutidas con el empleado, por parte del supervisor, y se le deberá indicar el periodo de tiempo de evaluado. Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado. Permitiendo al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño, dentro de los que se incluyen enfoques de características (como las escalas de evaluación gráfica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas), los métodos conductuales

---

y los métodos por resultados (gerencia por objetivos). Las evaluaciones de resultados son más objetivas y pueden relacionar el desempeño de la persona con la organización en su totalidad. Aunque tal vez esta no incluya aspectos sutiles o detalles que son importantes en el desempeño.

Los determinantes de las prestaciones son 3:

- Esfuerzo: que se refiere a la cantidad de energía y/o mental que el individuo usa en su trabajo y es el resultado de la motivación.
- Habilidades: son las características personales utilizadas al desarrollar una tarea, normal no fluctúan a lo largo del tiempo.
- Percepciones del rol o de las tareas: que se refiere a la dirección en la que el individuo cree que debe canalizar sus esfuerzos.

Para lograr un nivel de prestaciones debe tener un nivel mínimo en los 3. Unos factores complementan a otros, pero la diferencia en un factor puede arruinar el nivel de prestación. También puede haber obstáculos ambientales para el alcance del buen desempeño como son que no haya facilidades para el desempeño, falta de supervisión o coordinación o, políticas restrictivas que afecten al trabajo. Otros factores como la temperatura, la iluminación, el ruido puede afectar al desempeño.

---

### ***Métodos de evaluación del desempeño.***

- Métodos de la dirección por objetivos (MDO):

Típicamente consiste en los siguientes pasos:

- Determinar clara y precisamente objetivos para el trabajo a desempeñar,
- Desarrollar planes de acción para alcanzar esos objetivos,
- Dejar a los empleados que implemente el plan de acción.
- Medir el alcance de objetivos,
- Tomar las medidas correctivas cuando sea necesario,
- Establecer nuevos objetivos para el futuro.

Para que la dirección por objetivos sea efectiva los objetivos deben ser cuantificables y mensurables.

- FEEDBACK 360°: Este método es para directivos, compañeros, consumidores, proveedores... rellenan un cuestionario largo acerca de las prestaciones de un empleado; después de recolectar las opiniones, el departamento de recursos humanos los presenta al empleado para que explique las diferencias, por lo tanto, se trata de una visión desde múltiples direcciones, lo que proporciona la evolución del desempeño.
- Estándares de trabajo: Está empleado para los empleados de producción y es una forma de la dirección por objetivos. Normalmente hay estándares que responden al output medio y entonces se compara al empleado con esta media.

---

Una de las ventajas del uso de estándares de trabajo es que está basada en factores muy objetivos. La mayor desventaja reside en que pueda haber falta de comparabilidad entre diferentes categorías laborales.

- **Estimación por ensayo:** describe en forma narrativa escrita el desempeño del empleado. Típicamente se pedirá al evaluador que describa con sus propias palabras las prestaciones del empleado, incluyendo cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del puesto y la habilidad para trabajar con sus compañeros. También se pedirá que se explique los puntos fuertes y débiles del empleado. El principal problema reside en que la evaluación va a depender mucho de la habilidad narrativa del evaluador y de cómo éste considera más o menos los desempeños del pasado; algunos ensayos se centrarán en el pasado y no en las actuales prestaciones.
- **Incidentes críticos:** Se pretende al evaluador que lleve un archivo escrito de los incidentes que han ocurrido y cómo se ha comportado el empleado. El mayor problema de este enfoque es que los incidentes deben ocurrir con cierta regularidad, lo que puede hacer este método un consumidor de tiempo. También es difícil definir claramente o puede malinterpretarse lo que es un incidente crítico, también puede generar fricciones al saber el empleado que esté llevando un archivo de su desempeño.
- **Escala gráfica de rating:** son los factores como cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, precisión del trabajo y cooperación.

---

Las escalas gráficas requieren descripciones escritas y rangos numéricos típicamente del 1 al 5 cantidad de trabajo que un empleado realiza en un día:  
5 niveles:

Nivel 1: no llegan a los números requeridos

Nivel 2: lo justo

Nivel 3: volumen de trabajo satisfactorio

Nivel 4: se hace más de lo requerido

Nivel 5: se tiene una producción superior

Estos métodos están sujetos a varias debilidades:

1. Los evaluadores pueden tratar de forma diferente las descripciones de los niveles dependientes de su experiencia y personalidad.
  2. Las Elecciones de las categorías del rating, es posible elegir categorías que tengan poca relación con las prestaciones del trabajo u omitir categorías que tengan influencia significativa en el trabajo.
- Listas de comprobación (check-list): el evaluador de respuestas de sí o no a una serie de cuestiones relativas al comportamiento del empleado. Las respuestas sí o no pueden tener diferentes pesos dependiendo de la cuestión (¿pierde el temperamento en público? Sí o No; ¿Tiene favoritos? Sí o No). El empleado felicita en público a quién hace bien el trabajo, normal el evaluador no conoce las ponderaciones de las diferentes cuestiones, puesto que se puede prever connotaciones positivas o negativo en las preguntas. Otro problema es que resulta un consumidor de tiempo al tener que elaborar una lista en cada categoría de trabajo por lo tanto, el resultado no puede compararse entre categorías.

- 
- Escalas de base conductual: son métodos de estimación del desempeño que está diseñado por aproximación a los comportamientos para diseñar satisfactoriamente este trabajo. La mayoría de las escalas hacen una distinción en las llamadas “dimensiones del puesto” que son grandes categorías de tareas y responsabilidades que componen un trabajo; cada trabajo es normal que tenga varias dimensiones del puesto y que para cada una de ellas se desarrolle una escala (puesto de carácter directivo).

1er nivel (valor 7) tendría un nombre excelente, los canales o descriptores conductuales serían:

- Desarrollan un proyecto completo
- Documentarlo bien
- Obtienen el plan entre los interesados

2º nivel (valor 6) muy bueno:

- Descriptores planifican, comunican y observan los plazos
- Determinan cada semana la situación del proyecto con respecto al plan
- Mantienen al día gráficas de cumplimiento del plan y los utiliza para optimizar cualquier modificación
- Tienen problemas operativos ocasionales pero los comunica eficaz

---

3er nivel (valor 5):

- Exponen todas las partes del trabajo y programa cada parte
- Trata de adelantarse al calendario y tolera retrasos, cumple los plazos, excesos de costes

4º nivel (medio):

- Hace una lista de fechas de determinación y lo revisa según avanza el proyecto normal añadiendo sucesos imprevistos
- Dar lugar a frecuentes quejas de los clientes
- Pueden tener un buen plan pero no lo consigue detalladamente
- No comunicar las desviaciones del calendario u otros problemas según van produciéndose

3er nivel (por debajo de la media):

- Los planes están mal definidos
- Son comunes los calendarios poco realistas
- No pueden planificar con más de 1 día o 2 de anticipación
- No tienen idea de la fecha realista del proyecto

2º nivel (muy malo):

- No tiene plan o calendario de las distintas partes del trabajo a realizar
- Tienen poca o ninguna planificación del proyecto.

---

1er nivel (inaceptable):

- Raras veces completa un proyecto por falta de planificación aunque no le preocupa
- No tienen interés en mejorar

Lo más importante es describir la mayor cantidad posible de descriptores del comportamiento que se ligen a un nivel de desempeño; para desarrollar estas escalas se suelen seguir 3 pasos:

- Los directivos las personas incúmbete al puesto identifican las dimensiones relevantes del puesto.
- Los directivos y las personas incúmbete escriben los descriptores o anclas conductuales para cada dimensión, tantas como sea posible.
- Directivos y personas incúmbete al puesto llegan a un consenso concerniente a la escala de valores usada agrupando una serie de descriptores

El uso de escalas de base conductual tiene varias ventajas:

- Desarrollar con la participación de directivos y de las personas que incumban al puesto, esto aumenta las probabilidades de que sea aceptado.
- Las anclas o descriptores se desarrollan según la experiencia de empleados que actual están realizando el trabajo.
- Promover un *feedback* sobre el desempeño del empleado. Sus inconvenientes son: toma un considerable tiempo desarrollado y deben hacerse diferentes formularios para diferentes puestos.

- 
- Elección forzada: existen muchas variaciones; la más común es que el evaluador haga un ranking de frases describiendo al empleado realiza su trabajo. Las frases normalmente están ponderadas y la ponderación es generalmente desconocida por el evaluador. Después de rellenarlo se computa el resultado (hacer un ranking de 1 a 5 de las siguientes frases:

- “es fácil trabajar con él”
- “ponen gran énfasis en la gente”
- “no aceptan críticas”
- “piensan general en términos de dinero”
- “tomar las decisiones rápida”

Estos métodos intentan eliminar los sesgos del evaluador al forzarle a establecer un ranking.

Inconvenientes: este método es poco preferido por los evaluadores que sienten que no son motivo de confianza y también sus resultados son difíciles de comunicar a los empleados.

- Métodos de ranking: son las formas más comunes de realizar rankings:
  - Método de Ranking Alternativo: consisten en hacer una lista de los empleados e ir copiándolos por orden; del empleado más valioso al menos tachándolos después de haberlos copiado. La lista resultante es un ranking del empleado más valioso al menos.

- 
- Ranking de Comparación con Barras: construyen una tabla de doble entrada con los nombres de los empleados en filas y columnas y se procede a rellenar cada casilla con el nombre del empleado que es preferido; por último, se cuenta tantas veces ha sido preferido cada empleado y se hace el ranking de más a menos. Los inconvenientes es que sólo puede utilizarse cuando es muy bajo el número de empleados y puede haber empates.
  - Método de Distribución Forzado: es una distribución normal o de tipo campana donde se clasifique los empleados señalando el 20% de ellos que supera las expectativas y el 2% que no las supera y el 20% central son los empleados que desempeñan su trabajo según las expectativas. Un problema es que no se puede explicar a pequeños grupos de empleados y además para el desempeño sigue una curva normal perfecta.

---

# CAPITULO XV Higiene y seguridad industrial

La seguridad e higiene aplicadas en los centros de trabajo tienen como objetivo salvaguardar la vida, preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que les proporcionen las condiciones para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, las enfermedades y los accidentes de trabajo y son un conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con el motivo de su actividad laboral. Por tanto, es importante que la seguridad y la higiene sean instrumentos de prevención de los riesgos y deben considerarse sinónimos por poseer la misma naturaleza y finalidad.

Ante estas premisas que integran las consideraciones precedentes, se establece la necesidad imperiosa de desarrollar la capacidad y el adiestramiento para optimizar la seguridad e higiene en los centros de trabajo.

En apego del ordenamiento citado, así como a la normatividad existente se reúnen los miembros de la Comisión de Higiene y Seguridad en el Trabajo, así como el Gerente, Administración, Ventas y General, para establecer las medidas preventivas generales y específicas e Seguridad e Higiene en el Trabajo, que deberán de observar todo el personal que labora en ella, visitas, proveedores y personal de apoyo.

---

Este documento tiene como objeto, dar al personal arriba señalado un panorama de las medidas preventivas específicas y generales que deberá de observar y hacer valer durante su estancia en las instalaciones de la empresa.

Es importante para que todo el personal que labora en esta empresa, esté al tanto de los factores que pueden ocasionar un riesgo, así como de poner al tanto a sus compañeros de trabajo de los riesgos que se corren ante determinadas circunstancias. Así mismo verificar que las medidas sugeridas que se reporten sean corregidas ya que se está expuesto a un accidente, por algún agente nocivo (factor de riesgo) a la salud, en su concepto más amplio, constituyen los principios básicos de medidas preventivas generales y específicas, que integran el Programa de Seguridad e Higiene en el Trabajo, las cuales permiten preparar y disponer por anticipado los recursos necesarios para evitar un riesgo, de tal forma establecer el presente documento de medidas preventivas generales y específicas de seguridad e higiene en el trabajo se remiten los aquí presentes a la siguiente documentación.

- A) El análisis de riesgo al que se encuentran expuestos los trabajadores en este centro de trabajo de acuerdo a las características de los procesos de trabajo, actividad peligrosa y los trabajos en espacios confinados, las zonas de riesgo del centro de trabajo.
- B) El procedimiento de operación y seguridad para prevenir riesgo de incendio
- C) La Norma oficial mexicana **NOM-005-STPS-1993**

Todo esto establecido el marco de operación, para el desarrollo de las medidas preventivas de seguridad e higiene en el trabajo, se establece:

---

### ***Obligaciones de los trabajadores***

1. Cumplirán con las medidas de seguridad establecidas por el patrón.
2. Participaran activamente en la capacitación y adiestramiento proporcionado por el patrón.
3. Cumplirán con las instrucciones de uso y mantenimiento del equipo de protección personal proporcionado por el patrón.
4. Participaran en las brigadas de respuesta a emergencia.
5. Someterán a los exámenes médicos que correspondan según la actividad que desempeñe y que el patrón indique.

### ***Medidas preventivas generales***

Todo el personal que ingrese a laborar a las instalaciones de la empresa (planta), deberá de portar su equipo de protección personal de acuerdo a la zona de trabajo en que este ubicado, de no portarlo se hará acreedor a una sanción de acuerdo al Reglamento Interior de Trabajo.

Todas actividades de trabajo que se establezca como peligrosa deberá de apegarse al procedimiento siguiente:

El trabajador elaborara un documento que contenga:

- La descripción de la actividad a realizar
- Nombre del trabajador a efectuar la actividad
- Señalar el lugar donde se realizara la actividad
- Hora y fecha para el inicio y terminación de la actividad
- Equipo de protección personal a utilizar

- 
- Nombre y firma del responsable de la autorización
  - Nombre y firma del responsable del área en donde se realizara la actividad peligrosa.
  - Nombre y firma del responsable de la planta

En caso de estar realizando la operación sin la autorización correspondiente, será sujeto de una amonestación de acuerdo al Reglamento Interior de Trabajo.

Estará prohibido fumar en áreas de trabajo de la Empresa como son oficinas, nave de producción, almacenes, área mantenimiento.

Cabe hacer mención del desarrollo del caso práctico:

Requerido y necesario establecer con un caso práctico la demostración de que la mejoría es una organización se puede dar, por consiguiente se detalla con seguridad que se puede llegar a un desarrollo sustentable en la empresa "Monte Xanic".

---

# MONTE XANIC

Enología mexicana de clase mundial®



---

## ***Fundación***

En 1987, cinco personas se unieron para crear la primera casa vitivinícola de calidad Premium en el país. Sin importar el costo ni el esfuerzo, estos cinco amigos –Hans, Ricardo, Eric, Manuel y Tomás– decidieron que era momento de crear una línea de vinos digna de esta tierra. Así nació Monte Xanic. 24 años después de la primera piedra, de sus uvas ha nacido el máximo referente nacional e internacional de la industria vitivinícola de México. Hans Backhoff ha sabido tomar el sueño que su padre sembró hace un cuarto de siglo para convertirlo en uno de los ejemplos más fructíferos sobre cómo asegurar el crecimiento de una empresa familiar.

## ***Antecedentes de la empresa***

Monte Xanic es una empresa mexicana productora y comercializadora de vinos de mesa desde hace más de 20 años. Es una casa de vinos tipo boutique, ya que su producción es menor a 50 mil cajas al año, cuenta con tecnología de punta y un sistema de producción apoyado por expertos enólogos y vitivinícolas.

La empresa se sitúa en el Valle de Guadalupe, en Baja California, una zona muy famosa por su producción de vinos de calidad mundial, lo cual la ha hecho acreedora de valiosos reconocimientos internacionales.

Se ha elaborado vino en Baja California desde el siglo XVIII, al traer los misioneros jesuitas a la península sarmientos de lo que después se conocería como uva misión y que hasta la fecha sigue cultivándose. Sin embargo, fue hasta el año de 1834 que los misioneros dominicos establecieron la Misión de Nuestra Señora de Guadalupe del Norte, la cual le dio su nombre misión y ahí se establecieron. En un principio se dedicaron a cultivos diversos, incluyendo viñedos, de manera que al comenzar a poblarse el valle, muchos de los nuevos propietarios tomaron su ejemplo.

---

Así, durante la primera mitad del siglo XX, se plantaron nuevos viñedos y aumento la producción de vino. Se establecieron grandes empresas vinícolas y los vinos elaborados en el Valle de Guadalupe comenzaron a adquirir fama de al valle.

El nombre Monte Xanic es una combinación de la palabra “Monte” y del vocablo “Xanic” (se pronuncia *shanic*) que proviene de los indios Cora, quienes todavía habitan regiones de Nayarit, entre Puerto Vallarta y Mazatlán, en la costa del Pacífico de México, y quiere decir “flor que brota después de la primera lluvia”. En noviembre de 1987, durante la primera visita a las ochenta hectáreas que hoy forman parte de nuestro viñedo, empezó la primera lluvia de temporada, esta señal nos pareció indicar que este nombre “Monte Xanic” era el más apropiado.

Al mismo, las raíces étnicas de este nombre acuñado poseen un suave sonido que resulta sensual, y a la vez exótico; fiel reflejo tanto de su joven y exuberante personalidad, como del lugar de origen de nuestros vinos, los valles desérticos del corazón de la península de Baja California en México.

La primera producción de Monte Xanic salió al mercado en 1988 con tal solo 500 cajas y un solo producto, CheninColombard. Hoy en día Monte Xanic produce 45,000 mil cajas anualmente repartidas entre 14 etiquetas, bajo 3 marcas: Monte Xanic, Gran Ricardo y Calixa. Las tres con la calidad y consistencia que han caracterizado a la casa vitivinícola durante veinte años.

---

### ***Situación actual***

Desde su creación hasta la actualidad Monte Xanic ha sido una empresa productora comercializadora tipo boutique ya que su producción es menor a 50,000 cajas anuales, sin embargo para el año 2015 la organización se prepara para dar un paso más en el negocio con la compra de viñedos lo cual generara una producción mayor que provocara la evolución de los tradicionales vinos boutique a vinos de producción a gran escala.

Gracias a la demanda de sus productos y la lealtad de sus clientes ha logrado alcanzar puntos de venta importantes. En México, Monte Xanic cuenta con una presencia de mercado que incluye los mejores hoteles y restaurantes del país. Intervienen:

#### **HOTELES:**

- JW MARRIOTT
- CAMINO REAL
- PRESIDENTE CHAPULTEPEC
- NICO`S
- SHERATON
- SAINT REGIS
- PRINCESS ACAPULCO
- RIVERA MAYA

---

RESTAURANTES:

- ITALIANNIS
- EL RESTAURANT DEL LAGO
- LE BOUCHON
- IVOIRE
- VILLA MARIA
- CAFE Y RESTAURANTE " O"
- MONICA PATIÑO "MP CAFE BISTRO"
- LES MUSTACHES
- BISTRO SANTA FE
- ANTIGUA HACIENDA DE TLALPAN
- SUSHI ITTO
- ANGUS INSURGENTES
- MORTONS PALMAS
- AU PIED DE COCHON
- LE CIRQUE
- EL BUEN BIFE

TIENDAS:

- LIVERPOOL
- PALACIO DE HIERRO
- LA CASTELLANA
- LA EUROPEA
- LA NAVAL
- ALIANZA
- SAM'S CLUB
- CITY CLUB

- 
- COSTCO
  - WAL-MART
  - SUPERAMA
  - SORIANA

PRIVADOS:

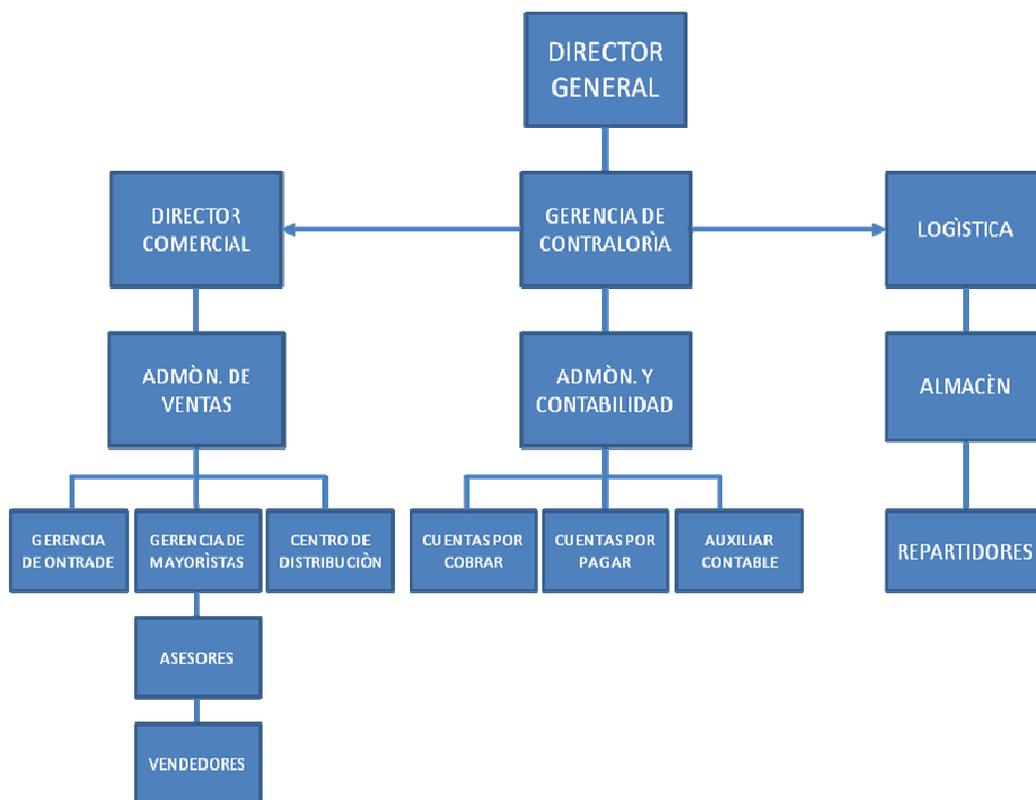
- SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
- TV AZTECA
- TELEVISA
- GRUPO PARLAMANTERIO DEL PAN

La empresa ha desarrollado cuatro categorías de vinos para llegar a los distintos segmentos de mercado y que todos puedan disfrutar de los mejores vinos mexicanos que son:

- Vinos Calixa.
- Vino Gran Ricardo.
- Vinos Monte Xanic.
- Vinos de edición limitada

Sin embargo, la vida se torna cada vez más cara y esto mismo pasa con Monte Xanic, siendo una empresa productora y comercializadora mexicana no tiene el privilegio como otras casas vinícolas mexicanas, de tener el apoyo del Gobierno Nacional, por lo tanto, Monte Xanic además de costear los insumos tiene que pagar una serie de impuestos (IEPS), lo que hace que la evolución del precio ascienda en promedio 13% cada año.

## Organigrama



En materia de teoría de sistemas, Monte Xanic es una empresa mediana y se divide por departamentos jerárquicos (ventas, contabilidad, almacén, etc.). Se propone la implementación del departamento de mercadotecnia conforme al organigrama presentando.

Cada uno de los departamentos que compone a Monte Xanic puede considerarse como un subsistema y en cada departamento existen divisiones, se tomará como propuesta mercadotecnia que se dividirá en secciones: planeación y desarrollo del producto, ventas y comunicaciones. A éstas se les considerara como sistemas de los departamentos.

---

Por otro lado, Monte Xanic se considera como subsistema de la economía y la misma fungiría el papel de suprasistema. El país se considerará un suprasistema, mayor aún el mundo y éste a su vez como subsistema del universo que tomará el papel de suprasistema.

### ***Proceso administrativo de implementación***

- Planeación

Se llevara a cabo en conforme a la misión, visión y valores ya establecidos por la empresa.

#### Misión

Ser el productor del mejor vino mexicano de clase mundial, promoviendo la cultura del vino, siempre ofreciendo la mejor calidad de servicio y siendo el referente permanente en nuestra industria.

En Monte Xanic no pretendemos imitar a los grandes vinos del mundo, queremos hacer excelentes vinos con uvas nobles y procesos modernos que reflejen nuestro carácter de mexicanos orgullosos, abiertos y ubicados en el mundo. Siempre buscando nuestra posición de liderazgo con gente íntegra, comprometida y deseosa de construir nuestra historia.

#### Visión

Internacionalizar la marca y compartir con el resto del mundo la enología mexicana.

---

## Valores

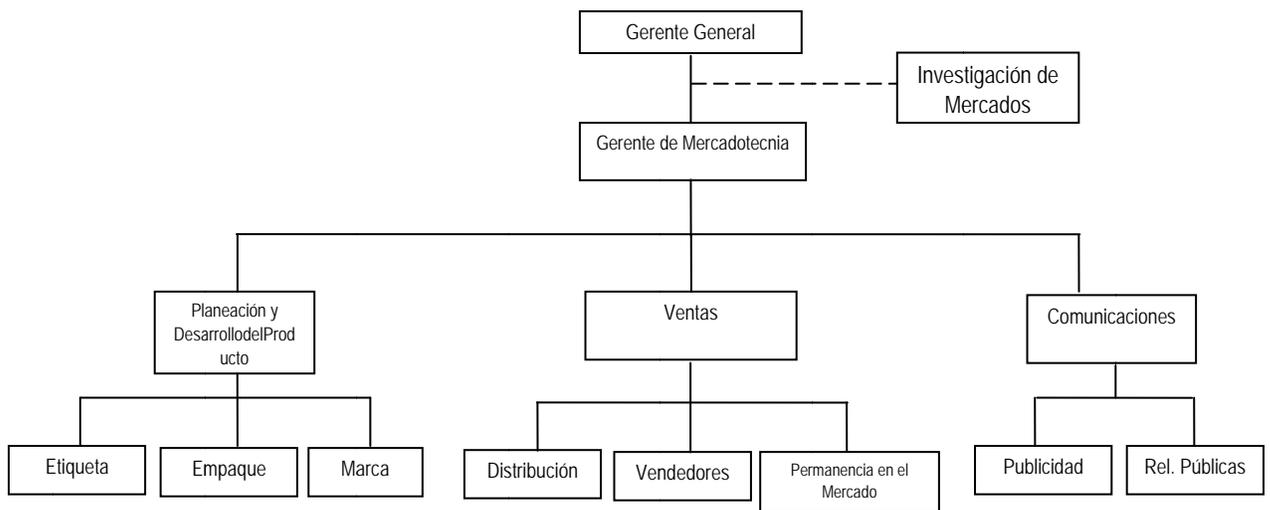
Los valores que identifican a Monte Xanic son:

- Originalidad: Porque el sabor y la calidad de nuestros vinos los hace únicos.
- Orgullo: Por ser una empresa 100% mexicana.
- Excelencia: Siempre buscamos obtener la mejor calidad utilizando los mejores procesos de producción.
- Liderazgo: Por tener una visión estratégica del mercado.
- Compromiso: Con nuestros clientes y con el medio ambiente ayudando a la conservación del mismo.
- Apertura: A nuevos nichos de mercado, demostrando los beneficios y las bondades del vino.

## Organización

Se sugiere con el objetivo de que a futuro se logre una estructura más profesional y más completa en cuanto a la organización se refiere.

 Organigrama de Mercadotecnia



- Integración

Para poder llevar a cabo la implementación del departamento conforme al organigrama presentado anteriormente es necesario comenzar a reclutar y seleccionar al personal que formara parte de la empresa.

### ***Medios de atracción a candidatos***

Se llevara a cabo la contratación del personal a través de medios electrónicos siendo OCC Mundial la página de publicación de vacantes y bolsa de trabajo. Para fines prácticos nos enfocaremos en la contratación del personal de departamento de comunicación, las vacantes serán las siguientes:



**Monte Xanic empresa productora y comercializadora de vinos solicita:**

## **SUPERVISOR DE COMUNICACION**

### Requisitos:

Escolaridad: Ing. en Sistemas Computacionales, Ing. en Comunicaciones, Ing. En Electrónica, a fín.

Experiencia: 2 años en adelante en áreas como sistemas, telecomunicaciones, redes y telefonía. Como líder de proyecto, Soporte a redes o Supervisor de sistemas.

Inglés: Avanzado (se comprobará fluidez en entrevista)

CONTAR CON CERTIFICACION CISCO

### Ofrecemos:

Sueldo a consideración de la empresa.

Prestaciones de Ley.

---

### **Análisis de puesto**

- Brindar servicios estratégicos y de soporte especializado a las redes de voz y datos a nivel nacional.
- Mantener en los más altos estándares de operación la infraestructura de red (voz y datos) en la región México.
- Responsable de traer nuevas tecnologías que soporten y faciliten el crecimiento de la empresa.



Monte Xanic empresa productora y  
comercializadora de vinos solicita:

### **PUBLICISTA**

**Requisitos:**

Experiencia mínima 2 años en el manejo y coordinación de campañas publicitarias, amplio conocimiento en medios de publicidad (prensa, radio, digitales y carteleras), manejo de proveedores y redes sociales al 100%

**Ofrecemos:**

Sueldo a consideración de la empresa.  
Prestaciones de Ley.

---

### **Análisis de puesto**

- Seleccionar, corregir, diseñar y titular artículos publicitarios.
- Transcribir e ingresar información por medio de redes sociales.
- Realizar estudios de publicidad y mercadeo.
- Revisar y avalar órdenes de pago.
- Elaboración de informes periódicos de las actividades realizadas.



Monte Xanic empresa productora y comercializadora de vinos solicita:

### **COORDINADOR DE RELACIONES PUBLICAS**

Edad: 25 a 34 años.

INGLES: 90% escrito y hablado

Sexo: Preferentemente Dama

Escolaridad: Licenciatura

Experiencia Laboral: En el ramo de club vacacional

\* Liderazgo, proactiva y dinámica.

\* Manejo de Paquetería Office.

REQUISITOS INDISPENSABLES:

Disponibilidad de horario

Excelente presentación

Con experiencia en puestos de Supervisión o Gerenciales

Servicio al Cliente

Ofrecemos:

Sueldo a consideración de la empresa.

Prestaciones de Ley.

---

### ***Análisis de puesto***

- Contactar con medios y agencias;
- Responsable de organización de eventos;
- Desarrollo de planes de comunicación;
- Desarrollo de posicionamiento de marca;
- Responsable del contenido del portal web.

### ***Solicitud de empleo***

Toda vez que el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc. se procede a el llenado de formato. Una solicitud de empleo sera el primer requisito que se le solicite al candidato, para cualquier solicitud de puesto es necesario llenar el formato – solicitud.

Monte Xanic actualmente no cuenta con ningún formato específico para solicitar una vacante por lo cual se recomienda utilizar unas solicitud estándar con el fin de contar con la información más importante para poder obtener un primer análisis y realizar un filtro más específico.



---

### ***Fases de la entrevista***

La entrevista de trabajo se dividirá en 3 pasos. Rapport, cima y cierre, se realizarán las siguientes preguntas que servirán como guía de entrevista de contratación durante el rapport, fase importante de la entrevista ya que es aquí donde se rompe el hielo con el candidato, esto con el objetivo de obtener información importante del candidato y conseguir resultados exitosos.

1. ¿No tuvo problemas para llegar?
2. Comentarios a favor de la vestimenta del candidato (Sólo si la retroalimentación es verdadera)
3. ¿Cómo está el clima para usted?

Una vez que el candidato ha sido entrevistado y cumple con todos los requisitos del perfil requerido será seleccionado e inducido como personal de nuevo ingreso a la empresa.

### ***Clima laboral***

"Tener errores es la única manera de aprender. Debo ser un líder más humilde y escuchar más. Son defectos que tengo como chavo, pero no cabe duda de que voy a aprender y a mejorar", dice Hans Backhoff, CEO de Monte Xanic, quien en 2008 y con 31 años de edad tomó las riendas de la empresa familiar, que cursaba por una grave crisis. (Revista Expansión, Martes, 27 de agosto de 2013 a las 06:00)

En la actualidad para Monte Xanic Hans Backhoff representa una figura a seguir ya que este ha llevado a la empresa a levantarse de la crisis para renacer como una de las empresas vinícolas mexicanas más importantes del país. Monte Xanic no crecía, estaba endeudada y sus decisiones eran demasiado informales. Su producto, el vino mexicano, era poco conocido dentro y fuera del país.

---

La toma de decisiones representa una de las actividades primordiales de todo líder, durante los cinco años anteriores Hans Backhoff se ha enfrentado a tomar decisiones difíciles como como prescindir de antiguos directivos y clientes, y contratar expertos para reorganizar las finanzas y el organigrama.

"Sigo teniendo miedo, no se me ha quitado, pero me siento mucho más seguro en la silla, mucho más seguro con mis decisiones y tengo más confianza ante las cosas", comenta Backhoff. "Me costó ganarme al equipo, pero un líder se va haciendo con el tiempo y los cambios que logramos fueron generando confianza".

Actualmente la empresa tiene una plantilla de 100 empleados que -a excepción de Backhoff- ya no incluye a ningún hijo de los fundadores. Hans ha sabido llevar a Monte Xanic hacia una organización donde las relaciones laborales son de cordialidad y respeto por lo cual no se considera necesario por el momento evaluar el clima laboral hasta no generarse un antecedente que sirva como impulso para una primera evaluación.

Como parte de las acciones que implementa la empresa para lograr una interacción y convivencia del personal y fomentar un clima organizacional sano es la participación de la misma en las fiestas de la vendimia que son una serie de actividades llevadas a cabo en el Valle de Guadalupe Baja California para celebrar la cosecha de las uvas viníferas, durante la celebración de estas Monte Xanic ofrece la posibilidad a sus trabajadores de acudir a la misma sin ningún costo. Cabe destacar que la empresa cuenta con una Orquesta Sinfónica propia denominada Orquesta Sinfónica Monte Xanic la cual tiene lugar en las fiestas organizadas en las cuales, habrá una participación significativa por parte de la empresa.

---

## ***Sindicato***

Monte Xanic, por las actividades que lleva a cabo no ha tenido la necesidad de formar un sindicato, debido a su ideología como empresa y a su organización, ya que al afiliar a sus trabajadores provocaría repercusiones económicas importantes. Sin embargo, se presenta el formato de solicitud que en caso de ser requerido para el registro de un sindicato, quedaría como registro histórico para su utilización y facilitación de la tarea por parte del comité sindical.

### **SINDICATO DE TRABAJADORES DE C. REPRESENTA LEGAL DE: MONTE XANIC**

Nos dirigimos a usted para hacer de su conocimiento que en ejercicio de los derechos de coalición y huelga que consagran el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de la Ley Federal de Trabajo, esta organización sindical ha tomado la determinación de enviarle al presente pliego de peticiones con emplazamientos a huelga para obtener la **revisión salarial** de nuestro Contrato Colectivo de Trabajo, y como consecuencia de ello, conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, con fundamentos en lo dispuesto por el artículo 450 Fracciones I y II, en relación con el artículo 399 Bis de la Ley Laboral, lo que se logrará cuando la empresa de cumplimiento a todas y cuando y cada una de las siguientes:

---

## -PETICIONES -

**PRIMERA.-**Solicitamos a la empresa **MONTE XANIC, LA REVISIÓN SALARIAL DE NUESTRO CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**, con fundamento en lo dispuesto por la Fracción II del Artículo 450 en relación con el Artículo 399 Bis de la Ley Federal del Trabajo.

**SEGUNDA.-**Solicitamos a la Empresa un aumento general en el salario de los trabajadores sindicalizados a su servicio equivalente al **6% (seis por ciento)**, sobre el monto de los salarios que actualmente perciben. Este aumento deberá entrar en vigor a partir del 1 de Marzo del 2013.

**TERCERA.-**Pedimos a la empras que en caso de su negativa a satisfacer las peticiones que le formulamos se llegue a estallar en movimiento de huelga que más adelante se indica, cubra el 100% (CIEN POR CIENTO) de los salarios caídos y de las prestaciones económicas que dejan de percibir los trabajadores sindicalizados a su servicio durante este movimiento.

### **AVISO DE HUELGA**

Comunicamos a ustedes que en caso de no ser aceptadas en su integridad las peticiones que les formulamos, **DECLARAREMOS EL ESTADO DE HUELGA EN LA NEGOCIACION, COMPRENDIENDO TODOS Y CADA UNO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN QUE OPERA;** suspensión de labores que llevará a cabo precisamente a las 00:01 hrs(**CERO HORAS CON UN MINUTO**)

---

## **OBJETO DE ESTE MOVIMIENTO**

- A) CONSEGUIR EL EQUILIBRIO ENTRE LOS DIVERSOS FACTORES DE LA PRODUCCION, ARMONIZACION LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR CON LOS DEL CAPITAL, DE ACUERDO A LOS DISPUESTO POR LA FRACCION I DELARTICULO 450 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**
  
- B) EXIGIR LA REVISION DE LOS SALARIOS CONTENIDOS EN NUESTRO CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, DE ACUERDO A LO DISPUESTO POR LA FRACCION VII DEL ARTICULO 450, EN RELACION CON EL ARTICULO 399 BIS DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.**

---

# CONCLUSIONES

El compromiso de Monte Xanic es ser el productor del mejor vino mexicano de clase mundial promoviendo la cultura del vino, teniendo como premisa ofrecer la mejor calidad de servicio y ser el referente permanente en la industria. Para poder llegar a ser dicho referente la empresa necesita establecer nuevos procedimientos de calidad a través de la implementación de nuevas áreas que le permitirán desarrollarse como la mejor empresa y de esta manera poder ofrecer la mejor calidad.

Mediante la implementación de nuevas áreas surge la necesidad de llevar a cabo la integración de capital humano diferente que aporte nuevas ideas y compromiso con la organización, lo cual únicamente podrá lograr estableciendo el proceso de reclutamiento y selección de manera puntual y a su vez siguiendo algunas sugerencias que se plantean durante el desarrollo del presente.

Hoy en día los seres humanos son un instrumento de recursos estratégicos especializados de la organización, especialmente por sus conocimientos y por su capacidad insuperable de pensar, de proponer y de dar respuestas al conflicto.

La importancia de administración de recursos humanos en las organizaciones radica en mejorar la utilización de los mismos, además de responder a las necesidades futuras de la mano de obra sin tener que recurrir a los despidos.

La participación que estos representan para las organizaciones y para las estrategias que dentro de las mismas se generan es de vital importancia, ya que, ningún otro elemento dentro de la misma puede hacerlo mejor que el hombre, por lo cual es importante considerar que el mismo es un recurso que debe de tener un alto grado de educación, entrenamiento y un sostenido proceso de capacitación.

---

Las organizaciones actualmente se basan en los procesos administrativos y en el logro de sus objetivos planificando los recursos humanos para formular planes estratégicos que conduzcan al cumplimiento de metas, pero sobre todo que garantice la calidad de sus productos llegando a ser de esta manera una empresa sólida capaz de enfrentar los retos micro y macroeconómicos que la situación actual establece para la permanencia dentro del mercado.

Con las sugerencias establecidas en el caso práctico se logrará una estructura más profesional y completa en cuanto a la organización se refiere.

---

## **Bibliografía**

G. Cabrera. (1999). Clima organizacional de las empresas chilenas, Revista de psicología social e institucional, 1 (2), 1-19 pp.

Idalberto Chiavenato.(2006) Introducción a la teoría general de la administración. 7a. ed. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F.

Münch Galindo García Martínez. (1998) Fundamentos de Administración, Editorial Trillas,

Jaime A. Grados/Elda Sánchez: La entrevista en las organizaciones, Ed. Manual Moderno, México, 53 pp.

Héctor Moreno Núñez. (2008). Mercado de empresas a través de la transparencia. 38o. Congreso de investigación y desarrollo tecnológico. Nacional. México.

Reyes Ponce. (1999). Administración Moderna, Editorial Limusa, México,D. F.

Reyes Ponce. Administración de Empresas: teoría y práctica -- México, Editorial Limusa, 1983, 305 pp.

---

Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall..

Tlexochtli Rocío Rodríguez García. (2012.). El salario mínimo como derecho social en México.

Miguel Santiago Reyes H. (2011). Análisis Político, Los salarios en México.

Alfonso Siliceo Aguilar. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa. México, D.F.

## LEYES

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley Federal del Trabajo

Ley de IMSS

Ley de ISSSTE