

financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

Para el Supervisor.

El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados tiene solo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos. Como se encuentra en contacto íntimo y permanente con los trabajadores, está expuesto a que, aún sin darse cuenta, se desarrolle en él simpatía hacia algunos, lo cual entorpecerá su criterio para calificarlos.

La calificación técnica de méritos reduce tales peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados, ayuda a este a dar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc., en las que casi siempre se pide su parecer; lo ayudará además, a juzgar analíticamente a su personal,

cosa que mejorará su labor de supervisión.

Para el Trabajador.

Muchos autores juzgan que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en que permite dar a conocer periódicamente a los empleados, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. El trabajador puede entonces corregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones y quizá despidos. Estimula, además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando tenga que aplicarse al trabajador alguna sanción (escamoteo de ascensos, de recompensas y premios) por deficiencia en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la organización, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento dentro de la misma.

El trabajador cuyos méritos son calificados, probablemente se esmerará, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.

La calificación de méritos ayuda al supervisor a distinguir el elemento que realmente trabaja, de aquel que lo simula; cosa que sucede frecuentemente tratándose de trabajadores con salario por día, sobre todo en empresas de personal muy numeroso.

Correlación con los incentivos.

Cuando en una organización se establece un sistema de incentivos, ocurre con frecuencia que algunos puestos no pueden beneficiarse con ellos, bien sea por la dificultad de fijar las unidades que se producen, porque la calidad podría resentir perjuicios, o por cualquier otra circunstancia; en estos casos la calificación de méritos puede ayudar a determinar quiénes deben recibir los incentivos.

La entrevista de calificación de méritos.

Algunos autores mencionan la conveniencia de que el personal no conozca las calificaciones sobre su actuación en el trabajo, en virtud de las inquietudes que provoca en los trabajadores esta situación y que en ocasiones extremas ha degenerado en verdaderos conflictos en perjuicio de las relaciones entre la empresa y su personal.

Sin desconocer las situaciones extraordinarias antes mencionadas, muchos de los fracasos que sufrimos en el ejercicio de la administración de recursos humanos, son provocados, entre otras cosas, por la aplicación indiscriminada de los resultados obtenidos en investigaciones realizadas en el extranjero, sin adaptarlas previamente a la realidad, exigencias, requerimientos y necesidades específicas de nuestro medio.

No se pretende desconocer las limitaciones que tienen las técnicas que se encuentran a nuestra disposición para-

cumplir con nuestro cometido, pero estas constituyen instrumentos que, como tales, no son ni buenos ni malos; en cierta medida los resultados que obtengamos dependerán del uso que de ellos hagamos. Así, la entrevista de evaluación, se hace necesaria para alcanzar los fines de la calificación de méritos.

Definición.

Es aquella entrevista que se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato (o con el jefe de personal) a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador. No necesariamente se sigue el método de análisis de trabajo aunque la entrevista es parte importante de él. La entrevista de evaluación debe emplearse con cualquier método de calificación de méritos que se utilice.

Objetivos Fundamentales.

- a) Proporcionar retroalimentación (feedback) al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.
- b) Dar oportunidad de que asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- c) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, eventualmente o en determinada fecha, un puesto superior.

Técnica de la entrevista de evaluación.

Las entrevistas de evaluación no son fáciles de dirigir; requieren un amplio conocimiento y un entrenamiento sólido de parte de los supervisores que las realizan.

ADMINISTRACION DE SALARIOS.- Una de las funciones de la Administración de Recursos Humanos es la Administración de Salarios.

Objetivo.- El objetivo de la Administración de Salarios es lograr que todos los trabajadores sean justa y -- equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre evaluaciones de puestos-- y los datos resultantes de encuestas de salarios de los -- mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

Política de la Administración de Salarios.- Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado -- de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios,- es una forma de contribuir al bienestar del país.

Son funciones de la Administración de Salarios las siguientes:

Asignación de Funciones.- El objetivo de esta función es la de asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus -- responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Determinación de Salarios.- Tiene como objetivo -- asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el -- mercado de trabajo.

Calificación de Méritos.- Su objetivo es evaluar, -- mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Compensación Suplementaria (incentivos y premios).- El objetivo de proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos es para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos de la empresa.

Control de Asistencias.- Tiene como objetivo establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin goce de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas -- eficientes que permitan su control.

POLITICAS.- Las políticas a seguir en la Administración de Salarios serán:

a) Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

b) De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

c) Los incentivos y premios deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

d) El control de las asistencias debe ajustarse a lo dispuesto en la Ley en el Contrato Colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

CONTRATACION COLECTIVA.- El objetivo de la contratación colectiva es llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

La política de la contratación colectiva es la de que la representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica. Por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

En el Capítulo III del Título Séptimo de la Ley Federal del Trabajo se encuentran contenidas las disposiciones relativas al Contrato Colectivo de Trabajo.

El Contrato Colectivo de Trabajo contiene el derecho autónomo que se crea por los sindicatos obreros, los patronos o empresarios o sindicatos patronales.

Concepto.- En el artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo se define el Contrato Colectivo de Trabajo de la siguiente manera:

"Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos; o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

Es necesario, para la adecuada administración de personal, tener en cuenta que los sindicatos, por medio de la contratación colectiva, van a condicionar dicha administración en una forma importante y trascendente.

"Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su admi-

mistración. Puede también necesitar llevar registros adicionales y más precisos de personal, con objeto de apoyar la posición de la compañía durante las negociaciones de contrato o la resolución de queja.

También la compañía deberá tener mayor cuidado-- en desarrollar y poner en vigor las políticas y reglamentos de personal, debido a que los sindicatos están prestos a descubrir cualquier inconsistencia o injusticia".

Contenido.-- Artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo: El contrato colectivo tendrá:

- I Los nombres y los domicilios de los contratantes;
- II Las empresas y establecimientos que abarquen;
- III Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV Las jornadas de trabajo;
- V Los días de descanso y vacaciones;
- VI El monto de los salarios; y
- VII Las demás estipulaciones que convengas las partes. (El artículo 159 también ordena que " en los contratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y

aptitudes" que posee, a fin de determinar sus derechos-- para ascensos, así como debe establecer también "la manera de cubrir las vacantes cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto").

Forma.-- Los contratos colectivos podrán establecer la organización de comisiones mixtas para llevar a cabo diversas funciones sociales y económicas. No tiene la categoría de contrato aquel documento que omita la determinación de salarios. Deberá concertarse en condiciones iguales, cuando menos, al anterior en vigor y -- nunca en condiciones menos favorables para los trabajadores.

Las partes en los Contratos Colectivos.-- Las partes que intervienen en los contratos colectivos son dos:

- a) Los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores, y
- b) Los representantes legítimos de los intereses del patrón, empresa o establecimiento.

Preparación para la contratación colectiva.-- Los acuerdos celebrados entre los representantes de los trabajadores y de la organización por medio de la contratación colectiva, repercuten tanto en lo económico como en lo administrativo en el seno de la organización y al mismo tiempo, en la comunidad en la cual se encuentra ubicada la misma.