



SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN  
GOBIERNO DE CHIAPAS

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN ESTATAL  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR



UNIVERSIDAD DEL SURESTE

CLAVE: 07PSU0075W

RVOE: PSU-65/2006 VIGENCIA: A PARTIR DEL CICLO ESCOLAR 2020-2021

TESIS:

RELACIONES LABORALES, Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE: CONTADURIA PUBLICA

PRESENTADO POR: PEREZ HERNANDEZ ALICIA DEL CARMEN

ASESOR DE TESIS: MAESTRA ALMA ROSA ALVARADO PASCACIO

COMITÁN DE DOMÍNGUEZ, CHIAPAS; ENERO 2021.

## Planteamiento del problema

Las siguientes problemáticas que presenta Coppel en Ocosingo Chiapas, desde enero a mayo del 2021, con base al análisis realizado a través de las investigaciones de esta problemática que se empezó a dar desde hace 1 año, antes de que iniciara la pandemia. A pesar de la situación, en ocasiones las personas se ven entrar en los lugares marginados, donde distribuyen los productos que vende la empresa a crédito, esta una de las consecuencias que enfrentan los empleados que los envían para cobrar en distintos lugares.

Por lo mismo que se ponen en contacto con otras personas que no conocen y con la enfermedad se arriesgan a viajar, más cuando se encuentran con clientes de carácter perverso, muchos de ellos, no dejan su dirección real para localizarlos con facilidad, para eso tiene que buscar la forma de encontrarlos, pasando por distintos lugares y a veces no les pagan por los escasos recursos en estos tiempos.

Esto sucede cuando el banco vende productos a crédito, pasando un tiempo empiezan que los clientes no son puntuales en sus pagos, cuando llegan a ese extremo comienza a generar intereses, si pasa un día o una semana incrementa un cierto porcentaje, desde luego poco a poco se va acumulando las deudas y aumenta el interés. Por lo contrario el cliente, si tiene demasiadas deudas algunos no se hacen responsables de pagar la cantidad que les corresponde.

Esto es uno de los casos donde ve afectado la empresa, porque no obtienen ganancias en vez de aumentar pierde una parte de su inversión, en conjunto recursos humanos apoya para busca la manera de solucionar el problema porque es el que se encarga de verificar como esta funcionando cada una de las áreas de la jerarquía.

Una de las causas de este problema que afecta la empresa, es por la contingencia que se está viviendo en actualidad, por la falta de recursos económicos, ya que muchas personas quedaron sin empleo, con mayor razón no lograron cubrir sus deudas.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿Qué dificultades has notado entre la relación laboral que tienen todos los empleados?

¿Todos los empleados cumplen con las cláusulas que vienen estipuladas en el contrato?

¿Cuántas horas trabajan al día?

¿Todos cumplen con realizar las actividades diarias, según su área de trabajo?

¿Cuántos de los trabajadores han logrado tener buena productividad?

¿El encargado de recursos humanos soluciona cualquier problema que se presente en la empresa?

¿Cuáles son las principales causas por lo que los empleados renuncian?

¿Qué pasa cuando el empleado no cumple con sus obligaciones dentro de la empresa?

Menciona los principales retos que los empleados enfrentan

## HIPOTESIS

La relación de trabajo que tiene los empleados en Coppel, cabe destacar que cada gerente se encarga de su equipo de trabajo, en la cual le corresponde dirigir, para mantener una buena comunicación entre sus trabajadores y trata de que haya una mejor organización, sobre todo la entrega de trabajos en tiempo y forma, así mismo en conjunto que participen en la toma de decisiones en caso de detectar alguna situación que presenta la empresa, esto puede ser relevante para el funcionamiento de la compañía.

Las dificultades de un empleado que mayormente presentan, por ejemplo en la contratación, cuando los hacen completar el itinerario que las empresas lo utilizan, para poder llevar una agenda y los viajes pautados para los trabajadores, como para mejorar el empleo, esta con la finalidad de facilitarle el trabajo, ya que le ponen a prueba sus conocimientos básicos, según como la persona va aprendiendo, para que tenga ideas sobre su trabajo que vaya a ejecutar, después se en adiestramiento donde tiene que recorrer todas las áreas de la empresa, debido a que se le va enseñando las funciones que desempeñan en cada área.

Una vez que el empleado haya hecho el recorrido le entregan un contrato donde en dicho documento debe firmar antes de la contratación, en ese contrato vienen estipuladas las cláusulas que tienen que cumplir el trabajador tanto con el patrón acerca de los derechos y obligaciones que rige la empresa.

En caso de que el empleado no cumpla con lo estipulado le dan la opción de tomar sus decisiones si seguir o no, pero con la condición de cumplir con lo establecido en el documento, si es un acto de corrupción se hace una investigación, considerando ciertas medidas preventivas, según la gravedad del problema se deberá despedir al personal.

Sin duda alguna, también hay personas que se aplican trabajando en el puesto que ocupa y son efectivos en la empresa, se ve la productividad y rendición en el trabajo según el esfuerzo que hace cada empleado, si el trabajador es aplicado se ve reflejada en la calidad del trabajo que realizan y tienen la facilidad de ascender de

un cargo a otro, por tener las habilidades necesarias que va de acuerdo con la organización, además algunos empleados demuestran tener buena actitud y brindar la mejor atención hacia sus clientes.

La función que tiene recursos humanos en la empresa Coppel se encarga de ver toda la parte de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal, así como en cada una de las áreas, trata de que sus empleados cuenten con todas las herramientas necesarias de trabajo, al igual si portan el uniforme y el uso de cubrebocas de manera adecuada, verifica también el estado en que se encuentra el área de trabajo de cada empleado, trata de que sus trabajadores se sientan a gusto, a la vez los tiende a animarlos y motivarlos.

### **Variable independiente**

Comunicación laboral entre empleado y Patrón.

### **Variable dependiente**

Relación laboral

### **Objetivo general de la investigación**

La renuncia de trabajo de los empleados y sus dificultades que presentan en la empresa.

### **Objetivos específicos**

Conocer las principales causas de renuncias por parte de los empleados.

Identificar aquellas dificultades que las personas les impiden laborar dentro de la empresa.

## Justificación

La siguiente investigación se realiza para opinar sobre las principales causas que surgen en la relación laboral entre empleado y Patrón, de igual forma existe el área de recursos humanos, esto con el fin de darle solución a cada problema que se manifieste considerando como mal entendidos en la empresa.

Los despidos de personales pueden ser por causas de disciplina, por ejemplo el desempeño laboral, la inasistencia del personal, en este apartado constan los días y espacios temporales que, como mínimo, deberá ausentarse el trabajador para poder despedirle de forma justificada o ofensas verbales por los compañeros de trabajo, por lo que hay que atender la gravedad de la agresión y las circunstancias.

Posterior a lo mencionado la empresa debe mejorar sus áreas de trabajo por lo cual se le pide que se encuentre en buen estado los espacios, incluso los materiales y herramientas que utilizan, para que el trabajador se sienta satisfecho y cómodo laborando, un trabajador siempre debe tener en mente un objetivo, misión y visión, de un futuro mejor, para que la empresa en algún momento le pueda ayudar al empleado a cumplir sus sueños y metas.

Como lo antes mencionado, para que un empleado se sienta bien en su área de trabajo, es importante motivarlo y animarlo cada vez que presente problemas o malestares de ánimos, con la intención de que se sienta seguro y protegido por la empresa y ayudarlo en sus momentos difíciles por lo que esta pasando, debido a que no pierda el interés de cumplir con su trabajo y la oportunidad de seguir luchando a lo que se propuso, así como tener derecho a recibir todas las prestaciones que la empresa otorga al trabajador según cuanto le corresponde cada uno de ellos, para que más adelante crezca como personas y disfrute de sus logros en un futuro. También el patrón tiene esa obligación de proporcionar uniformes para cada personal, así como en tiempos de pandemia cumplir con el uso de cubrebocas, respetar la sana distancia, para prevenir cualquier tipo de enfermedad.

La empresa debe tomar ciertas medidas preventiva para que no haya problemas o riesgos que después puede afectarle, por ello existen los despidos y condiciones

que por lo visto deberán ser cumplidas por ordenes de la empresa, eso quiere decir que el trabajador que quiera estar laborando tendrán que acatarse con las normas establecidas.

Sin embargo para esta carrera será útil en un futuro para implementar ciertas experiencias de negocios, cabe destacar que algún día puedo imaginar, llegar a ser una emprendedora, formando un equipo de trabajo y mantenerlo en buen ambiente, de manera que también aplique mis reglas, para tener una mejor organización en mi empresa, lo más importante que he considerado en el transcurso de mi carrera que logre cumplir, esa meta que me he propuesto, contando con la ayuda de mis conocimientos adquirido, durante estos años.

Dentro del análisis que se estuvo realizando me ha ayudado a comprender la importancia de las relaciones laborales y porque es necesario tener una oficina de recursos humanos, por lo mismo que se identifican como equipos de trabajo quien los une siempre, para lograr un propósito ayudando a la empresa a crecer mutuamente, si existe organización en la jerarquía, efectivamente empieza a desarrollar, y eso ayuda a generar un rendimiento donde empiezan a obtener mayores ganancias que es uno de los fines que quiere lograr toda organización.

# Marco de investigación

## 1) Relaciones laborales

Según Trebilcock Anne (1994) menciona sobre el término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación). Los términos “relaciones laborales” y “relaciones industriales” se emplean asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito, si bien éstas suelen denominarse “relaciones de empleo.”(Pág. 2).

Los autores Locke, Kochan y Piore (1995) “hace mención sobre la medida en la que la participación de los trabajadores y la negociación colectiva constituyan elementos ordinarios de los sistemas de relaciones laborales repercutirá en el modo en que el personal directivo aborda los problemas de salud y seguridad. Por otra parte, hay una constante: la dependencia económica del trabajador respecto a la empresa sigue siendo el factor que subyace a su relación y tiene consecuencias importantes en lo que se refiere a la salud y la seguridad. Se considera que la empresa tiene el deber general de ofrecer un lugar de trabajo seguro y saludable, de formar y equipar a los trabajadores para que lleven a cabo su labor sin riesgos. El trabajador tiene el



deber recíproco de seguir las instrucciones de salud y seguridad y evitar dañarse a sí mismo o a los demás en el trabajo. El incumplimiento de estas u otras obligaciones puede generar conflictos que dependen del sistema de relaciones laborales para su resolución. Entre los mecanismos que facilitan ésta figuran las normas que rigen no sólo las interrupciones de la actividad (huelgas, en general, de celo o de trabajo lento) y los cierres patronales, sino también la disciplina y el despido de los trabajadores.”(Pag.3).

## **2) Relaciones laborales**

Se conoce como relaciones laborales al vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Las relaciones laborales son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primer persona realice la tarea (un ejemplo de esto sería el empleado de una oficina y el dueño o jefe que le otorga el espacio laboral más todos los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea).

Una de las características más distintivas de las relaciones laborales es que suelen ser desequilibradas en el sentido de que siempre en ellas hay alguien que tiene el poder de comenzarlas o terminarlas según su conveniencia, y esa persona es la que contrata al empleado o que le brinda los medios de producción para que pueda trabajar. En muchos casos, las relaciones laborales se vuelven problemáticas cuando el empleador utiliza ese poder a su favor de manera exagerada para llevar a cabo prácticas de maltrato o abuso laboral.

Por lo general, el Estado es el responsable de establecer políticas que respeten los derechos de los trabajadores tanto en el ámbito público como en el privado y si bien se sabe que el ámbito público es más estable en este sentido, el privado también puede ser controlado por el Estado.

Otro tema importante en el ámbito de las relaciones laborales es el contrato aunque el mismo no existe universalmente ni tampoco históricamente debido a que por mucho tiempo las relaciones laborales se establecieron (y se siguen estableciendo) en base a la palabra de las personas involucradas. El contrato es el documento en

el cual figuran las condiciones del trabajo, el tipo de tarea a desarrollar, el tipo de pago y otro tipo de arreglos agregados que se puedan hacer (por ejemplo, ajustar el salario en caso de períodos de inflación o por aumento de tareas). El contrato es la parte legal más importante de las relaciones laborales y debe ser respetada por ambas partes.

#### **4 Relaciones Laborales Conceptos Generales**

según el autor Georges Spyropoulos (1976) del Instituto Nacional de Estudios del Trabajo de la OIT. Las relaciones laborales se refieren a las relaciones sociales en la producción, en el sentido más amplio de la expresión, que incluye a la industria, los servicios y la agricultura: tanto del sector público como del sector privado, en los regímenes capitalistas como en los comunistas o sean todas las formas de actividad económica y todas las formas de relaciones, independientemente de la presencia o de la ausencia de una organización de tales relaciones.

También se conceptualiza como procesos o procedimientos de toma de decisiones por los cuales se determinan las condiciones de ejecución del trabajo.

Una segunda definición de importancia es la de los sistemas de relaciones laborales, es la estructura y los procedimientos por medio de los cuales se establecen las normas de trabajo y se adoptan las decisiones; es importante acotar con relación a este tópico que el primero en clasificarlas como “sistema” fue el economista norteamericano (John Dunlop) en su ya famoso estudio titulado Industrial Relations Systems. Por otra parte acota este autor, que entre los factores del medio ambiente en el cual funciona un sistema de relaciones laborales. Dunlop destacó la estructura la estructura del poder sociopolítico, el mercado del producto y la tecnología de la producción.

Otro de los conceptos que va asociado es el funcionamiento de los sistemas de relaciones laborales, y en este sentido tenemos:

a) Las partes de las relaciones laborales, es decir los actores que participan en la vida de los sistemas, los cuales son:

**1. El Gobierno:** la importancia de este ente se manifiesta de varias maneras en su intervención como promotor de la política laboral en su calidad de empleador, en este sentido el marco legislativo instituido por el Estado tiene evidentemente una importancia decisiva para las relaciones laborales.

**2. Los Trabajadores:** son los actores principales de los sistemas de relaciones laborales. Para comprender el funcionamiento de estas relaciones, se necesita conocer las características generales de la clase trabajadora en un país dado: fuentes de contrataciones (rurales, urbanas), estadísticas de la mano de obra por sectores, características demográficas, calificaciones y formación, grado de integración en la vida económica, actitudes, etc.

**Otro de los actores importantes y que son organismos representativos de los intereses de los trabajadores son los sindicatos,** es una organización integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral, respecto al centro de producción (fábrica, taller, empresa) o al empleador con el que están relacionados contractualmente.

**3) Los empleadores:** es aquel que crea uno o varios puestos de trabajo y los ofrece con el fin de que sean ocupados por trabajadores bajo su mando, y a través de un contrato de trabajo.

b) Mecanismos y procedimientos de las relaciones laborales, los cuales se engloban en tres grupos de preocupaciones:

b.1) Los conflictos de trabajo y su solución

b.2) Los mecanismos de determinación de las condiciones de trabajo y sobre todo, la negociación colectiva.

b.3) La consulta, la colaboración y la participación.

c) Factores que influyen en la evolución de los sistemas de relaciones laborales, entre estos se tienen: la estructura económica, social y política, el papel del legislador, al desarrollo del estudio sistemático de los problemas humanos y

sociales del trabajo y, por último, a la acción internacional, en particular a la ejercida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

## **La formación de la relación de trabajo**

Desde esta perspectiva, Bilbao (1999) “sostiene que las relaciones laborales no se limitan al momento del «uso» de la fuerza de trabajo en el espacio de la producción, sino que comprenden varios aspectos entre los que se destacan los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo, los sistemas de retribución e incentivos, los mecanismos de asignación de tareas, las formas en las que se regula la movilidad interna, las modalidades de la organización del tiempo de trabajo, los programas de formación, el reconocimiento de calificaciones y, eventualmente, los mecanismos de desarrollo de la carrera laboral (Bilbao, 1999).”(Pag.10).

(Julián Pérez Porto y Ana Gardey (2008) las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa. En cambio, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores con una empresa u organización patronal.

## **Gestión de Recurso Humanos**

Según Ferris, Rosen y Barnum (1995) “La gestión de recursos humanos se ha definido como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones” Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no

siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad.”(Pág.3).

Como señalan Reber, Wallin y Duhon (1993) “este enfoque ha tenido un éxito considerable al reducir el tiempo perdido a causa de los accidentes. Se basa en la especificación de comportamientos seguros e inseguros, la enseñanza a los trabajadores del modo de reconocerlos y la motivación del personal para que se atenga a las normas de seguridad mediante la fijación de objetivos y la retroinformación. Este tipo de programas se fundamentan en técnicas de formación consistentes en enseñar a los trabajadores métodos correctos y seguros mediante el vídeo o la escenificación en vivo. A continuación, se les brinda la oportunidad de practicar nuevos comportamientos y se les suministra con frecuencia retroinformación sobre su rendimiento. Además, algunas empresas ofrecen premios y otras compensaciones materiales por seguir un comportamiento seguro (y no simplemente por tener menos accidentes). Define la Gestión de Recursos Humanos como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.” (Pág.3).

### **Gestión de recursos humano en la administración tributaria**

(Davis y Werther (1991) “define la gestión de recursos humano como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Esta área de estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la primera guerra mundial, ha experimentado una evolución considerable desde entonces. La gestión de recursos humanos se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación, la selección del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación.”(Pág.6).

Para Bittel y Ramsey (1997 ) “conceptualiza la gestión como una acción y efecto de gestionar, la realización de acciones encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial. Tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Gestión de Recursos Humanos significa planificar a los empleados idóneos con las cualificaciones idóneas en el momento justo y en el lugar adecuado. La gestión de recursos humanos, como el principal activo de las organizaciones, puede definirse como una inversión en las personas para obtener la máxima productividad individual y organizacional.”(Pág.6).

Delgado de Smith, (2007) “opina que la gestión de recursos humanos implica el proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la Dirección General con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.”(Pág.6).

Según Louart (2000) “para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal y articular las funciones sociales, considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica), pero además se necesita métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa); todo ello no podría ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales, (premisa lógica).”(Pág.6).

Sin embargo los autores como Guerin y Le Louarn (1992) “acotan la poca importancia que la alta gerencia le atribuye a sus recursos humanos, manifestando, a su vez que esta situación es debida, fundamentalmente a que esos recursos para ellos no tienen ventajas competitivas, la competencia se hace primero en los

mercados, en los avances tecnológicos, en la capacidad financiera; no se hace fundamentalmente en los recursos humanos.

En este mismo orden de ideas, y concretamente en el caso venezolano, avances tecnológicos, en la capacidad financiera; no se hace fundamentalmente en los recursos humanos. En este mismo orden de ideas, y concretamente en el caso venezolano, varios estudios efectuados por reconocidas organizaciones tanto públicas como privadas, concuerdan en que la gerencia de recursos humanos ha estado históricamente desvinculada de las decisiones de carácter estratégico y provisto de una visión muy a corto plazo que imposibilita su efectiva incorporación al proceso de cambio.”(Pág.7).

Al respecto, Granell y Parra (1994) “advirtieron la organización, en su conjunto y sobre todo la alta gerencia y la gerencia en línea, salvo en pocas excepciones, no se consideran involucradas en los temas relativos a su gente y tienden a desligarlos a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales, quienes no participan y con frecuencia ni tan siquiera conocen los planes y objetivos de las organizaciones.”(Pag.8)

Para Delgado de Smith y Ritchter (2003) “el problema de los recursos humanos en los últimos tiempos, tiene una importancia capital como consecuencia de un cambio en las perspectivas y formulación de las explicaciones alrededor de la productividad y del creciente rol de los recursos humanos en el desarrollo de estratégico de las organizaciones.

Ya la calidad del empleo no sólo se refiere a los niveles de productividad e ingresos, sino que abarca también otros aspectos de las condiciones laborales de los ocupados; en particular, el tipo de relación laboral entre trabajador y empleador, la duración de la jornada de trabajo, la protección social de los trabajadores y el ejercicio de los derechos laborales fundamentales.”(Pág.9).



## **El impacto de los recursos humanos en la gestión de los cambios tecnológicos, la diversidad de los trabajadores y las relaciones en el lugar de trabajo.**

Según De Silva, 1997; Zhang et al, (2008) “en prensa, las compañías han recurrido a diversas medidas para mejorar la eficacia y la competitividad, basadas no en sueldos bajos y recursos naturales, sino en innovación, habilidades y productividad como formas de mejorar la calidad y reducir los costes. Puesto que la productividad y la calidad se han convertido en consideraciones principales para la competitividad, la calidad y formación de los trabajadores se han convertido en factores cruciales. La reducción del tiempo de vida de los productos ha acentuado la necesidad de tener empleados con múltiples habilidades y fáciles de formar. Las habilidades de los empleados se han vuelto determinantes importantes no sólo de la flexibilidad, la productividad y la calidad, sino también de la empleabilidad, la inversión y la habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.”(Pág.5).

Desataca Dolany Acosta-Flamma (2006) “ha dirigido la atención de un segundo desarrollo a las relaciones en el lugar de trabajo es la tecnología. Por una parte, la gestión de la tecnología es posible sólo a través de personas, y cómo se las gestiona y forma afecta al éxito de esta transferencia. La tecnología también está desplazando trabajos tradicionales y creando nuevos trabajos que requieren habilidades diferentes. La informática, cuyo límite de potencial para producir cambios no se conoce, está ejerciendo un importante impacto sobre la estructura de las organizaciones, la naturaleza y localización del trabajo y la forma en la que se organiza. En las sociedades del futuro, la información y el conocimiento serán cruciales para la competitividad.”(pág.5).

Dolan, García y Richley, (2006) “afirma la tecnología que ya está facilitando los cambios en las estructuras organizativas, creando organizaciones más horizontales. Esto ha dado lugar a una gestión que se realiza menos por órdenes y supervisión,



y más a través de un énfasis en la cooperación, en compartir ideas y en la comunicación, con un enfoque más participativo a la gestión de las personas. La tecnología moderna ahora hace posible que aspectos del trabajo se realicen fuera de la empresa, por ejemplo, desde casa, e incluso más allá de las fronteras nacionales.”(Pág.6).

De silva (1997) “por lo tanto, en un lugar único grupo de trabajadores, estamos dirigiéndonos hacia estos grupos diversos, cada uno de los cuales tiene distintas condiciones contractuales y ha de gestionarse de forma diferente. Según los indicios, al principio del próximo siglo menos de la mitad de la mano de obra de los países industrializados tendrá un trabajo a jornada completa dentro de la empresa tal y como lo entendemos ahora.”(pág.6).

Según silva (1997) “las implicaciones para los RH en la gestión de las relaciones laborales pueden dividirse en dos categorías:

- Un mayor énfasis en la resolución de problemas de relaciones laborales a través de medios externos a la organización (es decir, la intervención de terceras partes, el papel del estado, las leyes y reglamentos)
- Condiciones de trabajo que eran apropiadas para tareas repetitivas, clasificaciones de trabajos más delimitadas y trabajadores menos formados han de reemplazarse por una nueva estructura; la noción de la estandarización, que en el pasado era aceptable tanto para los sindicatos como para las empresas porque representaba estabilidad y relaciones a largo plazo, han de ser reemplazadas por contratos de trabajo más innovadores en los que la flexibilidad y la movilidad laboral dicta la esencia de los contratos individualizados. Esto quiere decir que la cobertura de los empleados por contratos estándar que ofrecen horas fijas y remuneración fijada por la ley o por acuerdos negociados colectivamente tendrá que ser ampliada para incluir nuevos esquemas.”(Pág.7).

## **¿Se puede innovar la Administración Tributaria Nacional con la Gestión por Competencias?**

David MacClelland (1973) “menciona que gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez como un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.”(Pág. 16).

Según nos plantea Alles (2004) “quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto. Para las organizaciones de hoy, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos a su mínima expresión cuando de reclutamiento se trata, por ejemplo si necesitamos de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante productividad, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias la orientación al logro y habilidad para

el trabajo en equipo entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente.”(pág.17).

En opinión de Cejas (2005) menciona sobre la combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas que se refiere a los objetivos y contenido del trabajo a realizar, se expresa en el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser; de esta manera se tienen diversas consideraciones que hacen posible considerar la formación por competencias desde una visión estratégica integrada a las personas y a la organización empresarial, entre las que se destacan:

- La formación por competencias es un factor clave en las organizaciones y también en las exigencias que conlleva la complejidad del mercado laboral, que exige mayor capacitación.
- Es una poderosa herramienta para afrontar los desafíos que plantea la búsqueda de la competitividad en las organizaciones.
- -Constituye uno de los principales recursos para acercar las distancias crecientes entre el mundo del trabajo y la educación - formación.
- Su aplicación constituye un elemento de diferenciación en lo que pueden basarse la ventaja competitiva.
- Permite la contribución de bases sólidas para la construcción de políticas de empleo idóneas y ajustadas a las necesidades de las empresas y al desempeño de sus trabajadores.

En el mismo orden de ideas, para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacionales el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo. Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del

modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización. (pág.18).

Cecilia Montero (1997) “sostiene que la gestión de recursos humanos no se basa en la coacción ni requiere de un sistema formal de control y normas, sino que se trata de respetar la subjetividad del agente y, al mismo tiempo, movilizarla en beneficio de la producción.”(pag.12).

## **Metodología**

### **Diseño metodológico**

En primera se realizó las preguntas de entrevista en relación a las siguientes investigaciones, para ciertos aspectos importantes que aclarar, acerca de las

situaciones que vive la empresa; por ejemplo: como se encuentra la solución de dichos casos que ocurren y quien ayuda limitar los conflictos, para que no surjan constantemente, por esa razón se hizo las siguientes investigaciones tomando en cuenta informaciones de otras fuentes y libros en documentos PDF para tener una idea de ciertos acontecimientos que mayormente afecta las empresas, una vez culminado ese proceso se formaron ciertas encuestas y fueron enviadas en formatos pdf, a uno de los empleado de la empresa, quien desde un principio había proporcionado su número personal, para mantener contacto en caso de alguna duda en específico, las encuestas se terminaron en un día, tratándose, sobre el tema; las relaciones laborales y gestión de recursos humanos, donde fueron planteados diferentes preguntas de mayor interés, como la colaboración de cada uno de los trabajadores en la empresa, el reto que enfrentan al momento de ingresar para trabajar, y como recursos humanos se integra en el equipo, en estos tiempos de pandemia, a pesar de tantas situaciones a logrado superar dichas dificultades que se han venido presentando en estos meses. Con base a los datos obtenidos de la empresa con las encuestas que hicieron, ahora se han aclarado las dudas, sobre los distintos crecimientos y desarrollo que se encuentra en Coppel, si la empresa ha sido de éxito tanto el equipo de trabajo de cada gerente que le corresponde, eso significa que cada quien establecen distintas técnicas que les beneficio a crecer y desarrollar, a través del trabajo y la comunicación que mantienen día a día, dependiendo su organización, por eso van favoreciendo y adquiriendo mejores experiencia e implementarlos después, para que no haya tanta dificultad de trabajo ni renuncias que puede afectar la empresa.

**Tipo de investigación:** no experimental han sido investigaciones mediante encuestas, por lo mismo que no la he ejecutado en ninguna de las empresas de Ocosingo.

**Enfoque**

**Cuantitativo**

Mediante los datos obtenidos las gráficas son para poder justificar las preguntas planteadas en la empresa.

## **Cualitativo**

En la empresa se han presentado renuncias por ciertas razones por el tiempo de trabajo además por situaciones personales, aunque a veces por voluntad propia.

Los enfoques se consideran que son mixtos porque contiene ambas investigaciones teóricas y prácticos.

## **Población y muestra**

La mayoría de los empleados de Coppel trabajan por contratos esto lo hace la empresa porque tiene sus reglas y condiciones donde un trabajador no debe incumplir lo que está escrito en el contrato, para que así todos trabajen en orden tanto como patrón y trabajador, sin ninguna inconveniencia que incumbe por eso desde el momento en que se seleccione o contraten personales ascienden al que mejor desempeño e interés haya demostrado, forma parte de los criterios en consideración que toman y a la vez al más responsable puntual en sus actividades, de igual forma el comportamiento de la personas y sus actitudes. En la empresa Coppel existe unas 50 personas laborando en toda la jerarquía en general trabajan con diferentes técnicas para lograr los objetivos que se han deseado y no interrumpir lo planeado en un futuro.

## **Mi muestra**

Como muestra de investigación se encuestó 2 empleados una mujer y un hombre que cuentan con más experiencia laboral que tienen aproximadamente una edad de 22 años. Esto servirá para poder cotejar la información y recopilar bien los datos de forma detallada; son originarios de Ocosingo, como la mayor parte de los trabajadores, aunque algunos son de comunidades, pero muestran esa posibilidad

de lograr su propósito, de manera eficiente sus conocimientos y respetando las conductas de la organización, como lo indica dicho contrato.

## **Delimitación de la población**

La recolección de datos empecé a realizarlo a partir del 30 de enero de hasta 20 febrero del 2021, De toda la empresa solo ha sido encuestada uno de los 50 empleados al que considere más factible en proporcionarme información, de esa encuesta me ha servido para darme cuenta cuantas personas se encuentran laborando en la empresa y sus situaciones.

## **Técnicas e instrumentos**

Se encuestaran los empleados de Coppel mediante llamadas telefónicas, porque a veces no disponen de tiempo por sus horarios de trabajo y actualmente por la pandemia que esta pasando, deben evitar el contacto con otras personas. una vez que los datos estén obtenidos se encontraran los siguientes elementos donde se utilizaran graficas para transcribir las preguntas en el protocolo, se presentara los porcentajes de la cantidad de encuestados y respuestas al finalizar.

## **Procedimientos y técnicas de análisis y procesamiento.**

Conforme las preguntas, cuando se concrete bien la información, entonces se iniciara detallando cada uno de los datos obtenidos, conforme las preguntas que fueron respondidos por los empleados, entonces esto se representara mediante gráficas, que permitirán observar los porcentajes de cada cuestionario a través de las gráfica con el fin de demostrar cada fenómeno e interpretar los datos para ir seleccionando donde contenga mejor información de mayor importancia e interés que ayudara a resumir todo en uno solo, focalizar las más adecuadas y informarse bien.

## I) Límite de tiempo y espacio

La recolección de datos empecé a realizarlo a partir del 30 de enero hasta 20 de marzo del 2021, la investigación se hará en la empresa Coppel ubicado en el barrio

<https://www.tiendeo.mx/Tiendas/ocosingo/coppel-avenida-periferico-norte-sn-col-fraccionamiento-el-herradero-entre-norte-y-norte-oriente/121983>

Tienda Coppel | Avenida Periférico Norte S/n Col. Fraccionamiento El Herradero. Entre 6 Norte Y 7 Norte Oriente, 29950 Ocosingo.

Horarios de atención: Lun - Sábado de 9:30 a 20:00 Domingo de 9:30 a 18:00

Teléfono: (919) 673-2494



## Cronograma de actividades

Actividad/ semana	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Delimitación del tema	■					
Referencias		■ ■ ■				
Planteamiento del problema	■ ■ ■					
Justificación		■ ■ ■				
Objetivos		■				
Marco teórico			■ ■ ■			
Protocolo		■ ■ ■				
Hipótesis		■ ■ ■				
Fuentes			■			
Experimentación de trabajo de campo			■			
Capítulos						
Resultados						
Análisis de datos						
Conclusiones						
Introducción						
Agradecimientos						

## Referencias Bibliográficas

Kochan Thomas, Locke, Richard and Piore Michael (edit) (1995), **Employment relations in a changing world Economy**. MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

DE SILVA, S. (1997) «The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resource Management». Paper presented at the ILO Workshop on Employers' Organizations. Turín, Italia, 5-13 de mayo. El texto íntegro del paper puede consultarse en: <[http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srsir\\_hrm.htm](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srsir_hrm.htm)>

DOLAN , S.L. y ACO STA-FLAMMA , C. (2006) «Values and propensity to adopt new HRM web-based technologies as determinants of HR efficiency and effectiveness: a firm level resource-based analysis». En: Braun, M.; Mohler, P-Ph. (eds.) Beyond the Horizon of Measurement, Mannheim, ZUMA , 85-104.

DOLAN , S.L.; GARCIA , S. y RICH LEY, B. (2006) Managing by Values: A Corporate Guide to Living, being Alive, and Making a Living in the 21st Century, Houndmills, Palgrave Macmillan.

BILBAO, Andrés (1999). “La globalización y las relaciones laborales”, en: Cuadernos de relaciones laborales, 15, (1), pp. 123-137.

- 1) (<http://administraciondepersonalperuano.blogspot.com/2019/06/relaciones-laborales-y-gestion-de.html>)
- 2) (<https://www.definicionabc.com/social/relaciones-laborales.php>)

3) ([http://sistemaderelacionesdetrabajo.blogspot.com/2011/10/relaciones-laborales-conceptos\\_30.html](http://sistemaderelacionesdetrabajo.blogspot.com/2011/10/relaciones-laborales-conceptos_30.html))

4) ([http://sistemaderelacionesdetrabajo.blogspot.com/2011/10/relaciones-laborales-conceptos\\_30.html](http://sistemaderelacionesdetrabajo.blogspot.com/2011/10/relaciones-laborales-conceptos_30.html))

**Spyropoulos G. (1976): Relaciones Laborales. Conceptos Generales y Tipología Internacional, OIT, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.**

Editorial Océano Centrum. Barcelona. España

CEJAS, MAGDA. 2005. **La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas.** Visión gerencial. Vol.4. Año 4 N° 1.

DAVIS, KEITH. Y WERTHER WILLIAMS. 1991. **Administración de personal y recursos humanos.** Mc Graw-Hill. México.

DELGADO DE SMITH, YAMILE. 2007. **Gestión de Recursos Humanos. Referencia sector manufacturero.** Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

DELGADO DE SMITH YAMILE Y RICHTER JACQUELINE. 2003. **El trabajo desde diversas miradas.** Universidad de Carabobo/Universidad Central de Venezuela. 1era Edición. Valencia. Venezuela.

GRANELL, ELENA. 1994. **Recursos Humanos y competitividad organizacional en Venezuela. Tercer Estudio IESA/HAY.** Ediciones IESA. Caracas.

GRANELL, ELENA Y PARRA MATILDE. 1992. **La gestión de Recursos Humanos en Venezuela.** Documento Base N° 25. Ediciones IESA. Venezuela 1992.

GUERIN GUILLES Y LE LOUARN WISLE. 1992. **Planeación estratégica de Recursos Humanos.** Legis. Bogotá. Colombia 1992

LOUART, PIERRE. 2000. **Gestión de los Recursos Humanos**. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

CLAD. 2005. <http://www.clad.org.ve/siare/innotend/innotend.html>. (Consultado el 19 de Enero de 2008).

<http://administraciondepersonalperuano.blogspot.com/2019/06/relaciones-laborales-y-gestion-de.html>

Anne Trebilcock

<https://www.definicionabc.com/historia/fordismo.php>

[sistemarecursoshumanos.com/variables-independientes/](http://sistemarecursoshumanos.com/variables-independientes/)

MONTERO, Cecilia (1997). La revolución empresarial chilena, Santiago de Chile, CIEPLAN/Dolmen.