



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROPUESTA DE REORGANIZACION DE LA FUNCION DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA
DEDICADA AL GIRO DEL CALZADO

LAURA JACOBUS DAVALOS

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL
TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES
INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO DE
VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
SEGUN ACUERDO No. 81693 CON FECHA

17 - XII - 81

ZAPOPAN, JAL.

JUNIO DE 1992



46359

1903
1904
1905
1906

CLASIF: TE AMI 1992 JAC
ADQUIS: 46359 1
FECHA: 22-5-02
DONATIVO DE \$ 186 h. ; 21 cm.

1. Microempresas - Administración.
2. Calzado - Aspectos socioeconómicos.
3. Relaciones Industriales.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA



GUADALAJARA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

PROPUESTA DE REORGANIZACION DE LA FUNCION DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA
DEDICADA AL GIRO DEL CALZADO

LAURA JACOBUS DAVALOS

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL
TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES
INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO DE
VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
SEGUN ACUERDO No. 81693 CON FECHA
17 - XII - 81

ZAPOPAN, JAL.

JUNIO DE 1992



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No 49
CD. GRANJA 45016 ZAPOPAN, JAL.
TELS. 27-12-09, 27-13-31 Y 27-19 80

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Sr. (ita) LAURA JACOBUS DAVALOS

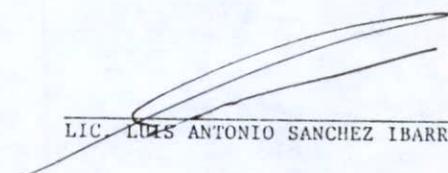
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa - - - -

titulado "Propuesta de Reorganización de la Función de Recursos Humanos en una Pequeña Empresa Dedicada al Giro del Calzado".

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen -- Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e ,

EL PRESIDENTE DE LA COMISION


LIC. LUIS ANTONIO SANCHEZ IBARROLA.

Zapopan, Jal., a Julio de 1992.

Guadalajara, Jal. Junio 12 de 1992.

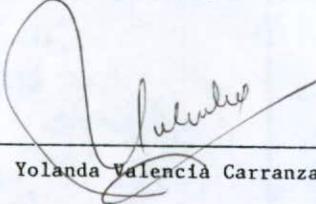
At'n. Comisión de Exámenes Profesionales

P R E S E N T E

Por medio de la presente hago constar que la tesis denominada "Propuesta de Reorganización de la Función de Recursos Humanos en una Pequeña Empresa Dedicada al Giro del Calzado" elaborada por - la Srta. Laura Jacobus Dávalos para obtener el título de Lic. en Relaciones Industriales ha sido revisada y aprobada.

Sin más por el momento y expidiendo la presente para los fines que a ella convengan, me despido quedando a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E



Lic. Yolanda Valencia Carranza

Dedicatorias:

A mis padres:

Por que a ustedes les debo la vida; una vida feliz, llena de amor, comprensión y apoyo. Gracias por ser el comienzo del camino que hoy finalizo....

A Gustavo:

Por tantas palabras de aliento para seguir adelante....
Por que con tu ejemplo aprendí que el lograr una meta va más allá de sólo tener buenos propósitos....
Por que eres mi felicidad....

A mi hijo:

Que con tanto amor, ilusión e impaciencia espero tu llegada. Que Dios te bendiga....

A Bobby, Ana, Robertito y Ana Lucía:

La distancia no los aparta de mi corazón ni de mi pensamiento....

INDICE

INTRODUCCION	7
I. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA	11
1.1 Concepto de Empresa	11
1.2 Objetivos Genéricos de la Empresa	13
1.3 Definición de la Pequeña Empresa	15
1.4 Características de la Pequeña Empresa	16
1.5 Organización de la Pequeña Empresa	19
II EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	27
2.1 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	28
2.2 Políticas del Departamento de Recursos Humanos	30
2.3 Funciones básicas del Departamento de Recursos Humanos	34
III RECLUTAMIENTO Y SELECCION	37
3.1 Proceso de Reclutamiento	37
3.2 Proceso de Selección	39
IV CONTRATACION E INDUCCION	47
4.1 Contratación	47
4.2 Inducción	50

V	CAPACITACION Y DESARROLLO	54
5.1	Objetivos de la Capacitación	55
5.2	Beneficios de la Capacitación	56
5.3	El Proceso de la Capacitación	57
VI	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	75
6.1	Higiene Industrial	75
6.2	Seguridad Industrial	79
6.3	El Instituto Mexicano del Seguro Social	86
VII	ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES	100
7.1	Objetivos de la Administración de Compensaciones	100
7.2	Factores que Afectan los Niveles de Remuneración	101
7.3	Sueldos y Salarios	103
7.4	Prestaciones	105
7.5	Principios de la Administración de Compensaciones	107
VIII	RELACIONES LABORALES	119
8.1	Autoridades en Materia Laboral	120
8.2	Relaciones Colectivas de Trabajo	121
8.3	Contrato Colectivo de Trabajo y Contrato-Ley	124
8.4	Huelgas	128
8.5	Suspensión y Terminación Colectiva de las Relaciones de Trabajo	131
8.6	Relaciones Individuales de Trabajo	132
8.7	Rescisión y Terminación de las Relaciones Individuales de Trabajo	133

IX	SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	139
	9.1 Antecedentes de la Empresa	139
	9.2 Antecedentes del Departamento de Recursos Humanos	140
	9.3 Filosofía de la Empresa	142
	9.4 Organización Actual y Características de la Empresa	142
	9.5 Investigación y Análisis de la Función Actual de Recursos Humanos	147
	9.6 Distribución Departamental de las Funciones de Recursos Humanos	154
X	PROPUESTA DE REORGANIZACION DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS	158
	10.1 Areas de Oportunidad	158
	10.2 Propuesta de Alternativas de Solución	164
	CONCLUSIONES	168
	BIBLIOGRAFIA	170
	ANEXOS:	
	Anexo A: Disposiciones Legales Referentes a la Capacitación y Adiestramiento.	174
	Anexo B: Disposiciones Legales Referentes a la Higiene y Seguridad Industrial.	180

. INTRODUCCION

A pesar de que en los últimos años la función de Recursos Humanos ha cobrado mayor importancia, las pequeñas empresas o las que se encuentran en proceso de crecimiento subestiman la naturaleza de dicha función y no se preparan en este aspecto para enfrentar los retos que les exige una sociedad en desarrollo, y por lo tanto, en muchas ocasiones ésto les genera problemas de diversa magnitud.

Precisamente uno de estos problemas es que con el crecimiento, el gerente o dueño llega un momento en que ya no tiene ni la capacidad, ni los conocimientos necesarios, ni el tiempo para poder seguir estando al tanto de todos los aspectos de la empresa. El "hombre orquesta" tiende entonces a desaparecer y ya no es insustituible, ya que la especialización ha llevado a la creación de diversas disciplinas que se requieren para la buena marcha de un negocio. Una de estas disciplinas es la que se encarga del manejo del personal, el cual se considera uno de los recursos más importantes para la estabilidad y permanencia de cualquier empresa.

Con esta inquietud se ha desarrollado la presente tesis basada en una pequeña empresa dedicada al giro del calzado, en la cual no hay una estructura formal de recursos humanos ni una persona responsable al frente, lo que ha ocasionado por una parte, una falta de control adecuado, entorpecimiento y omisiones en el proceso administrativo de los recursos humanos, y por la otra, que la responsabilidad se diluya y se confundan roles al existir tantas personas involucradas en dicho proceso, las cuales, en la mayoría de los casos no cuentan con el tiempo y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente las funciones propias de un departamento de recursos humanos.

Dada esta situación, el llevar a cabo una reorganización de la función de recursos humanos y designar una persona con la experiencia y conocimientos necesarios para estar al frente del departamento podría ayudar en gran medida a solucionar las carencias que se tienen con respecto a esta área de la empresa, y a su vez, contribuiría al crecimiento de la misma, tanto en el plano individual de cada uno de los empleados como a nivel organizacional.

El objetivo de la presente tesis es, con base en una investigación de campo, describir los antecedentes, características y organización de la empresa, con el objeto de analizar cómo se lleva a cabo la función de recursos humanos y tratar de descubrir carencias, para posteriormente, proponer varias alternativas de solución y aportar bases teóricas para la reorganización de dicha función en la empresa mencionada.

La tesis está dividida en dos partes:

La primera constituye la parte teórica del trabajo, para lo cual me apoyé en la técnica de investigación documental.

Esta parte se divide, a su vez, en ocho capítulos. El primero de ellos trata sobre las generalidades y características de la pequeña empresa. El segundo capítulo habla de lo que es un Departamento de Recursos Humanos, sus objetivos y las funciones básicas que se realizan en él. Los capítulos subsiguientes explican ampliamente en qué consiste cada una de estas funciones.

La segunda parte es la investigación de campo, la cual comprende un estudio sobre la situación actual de la empresa en cuestión, siguiendo un esquema como el que se presenta en la figura 1.

La metodología utilizada para la realización de este estudio fue a través de una investigación exploratoria, la cual tiene por objeto familiarizar al investigador con el problema de estudio; y posteriormente, a través de una investigación descriptiva, cuyo objeto es exponer las características de los fenómenos, dar un diagnóstico y proponer medidas correctivas.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron:

1. La observación directa para la descripción, registro y análisis de la situación y problemática de la empresa. Esta observación incluyó visitas a cada una de las áreas de producción, departamentos, oficinas, servicios para el personal y demás áreas que integran dicha empresa.

2. Realización de entrevistas individuales a cada uno de los gerentes de la empresa, con el objeto de conocer:

- a. Antecedentes de la empresa y del departamento de recursos humanos.
- b. Cómo se integra cada departamento y cuáles son sus objetivos.
- c. Cómo se llevan a cabo las funciones de recursos humanos y quiénes intervienen en ello;
- d. La opinión que se tiene con respecto a la situación actual de la función de recursos humanos, qué carencias encuentran, qué sugerencias pueden aportar y la manera en que cada uno puede participar con dichas sugerencias.
- e. La opinión que se tiene con respecto lo que es un departamento de recursos humanos, su misión, la jerarquía que debe tener, qué funciones se deben desempeñar en él, etc.

3. Realización de entrevistas individuales a cada uno de los jefes de área y supervisores para conocer cómo se integra cada área, cuáles son sus objetivos, qué opinión tienen acerca de su trabajo, el ambiente laboral, las medidas disciplinarias y de higiene y seguridad, el nivel de remuneración, qué concepto tienen de quienes dirigen la empresa, etc.

4. Aplicación de encuestas a una muestra seleccionada al azar, de personal obrero, con el objeto de conocer las condiciones de trabajo y el clima laboral que reina en la empresa, la opinión que se tiene de los jefes y de quienes dirigen la empresa, etc.

5. Revisión de manuales y documentos de la empresa con el propósito de obtener información que pudiera ser de utilidad para este estudio.

ESQUEMA PARA LA REALIZACION DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

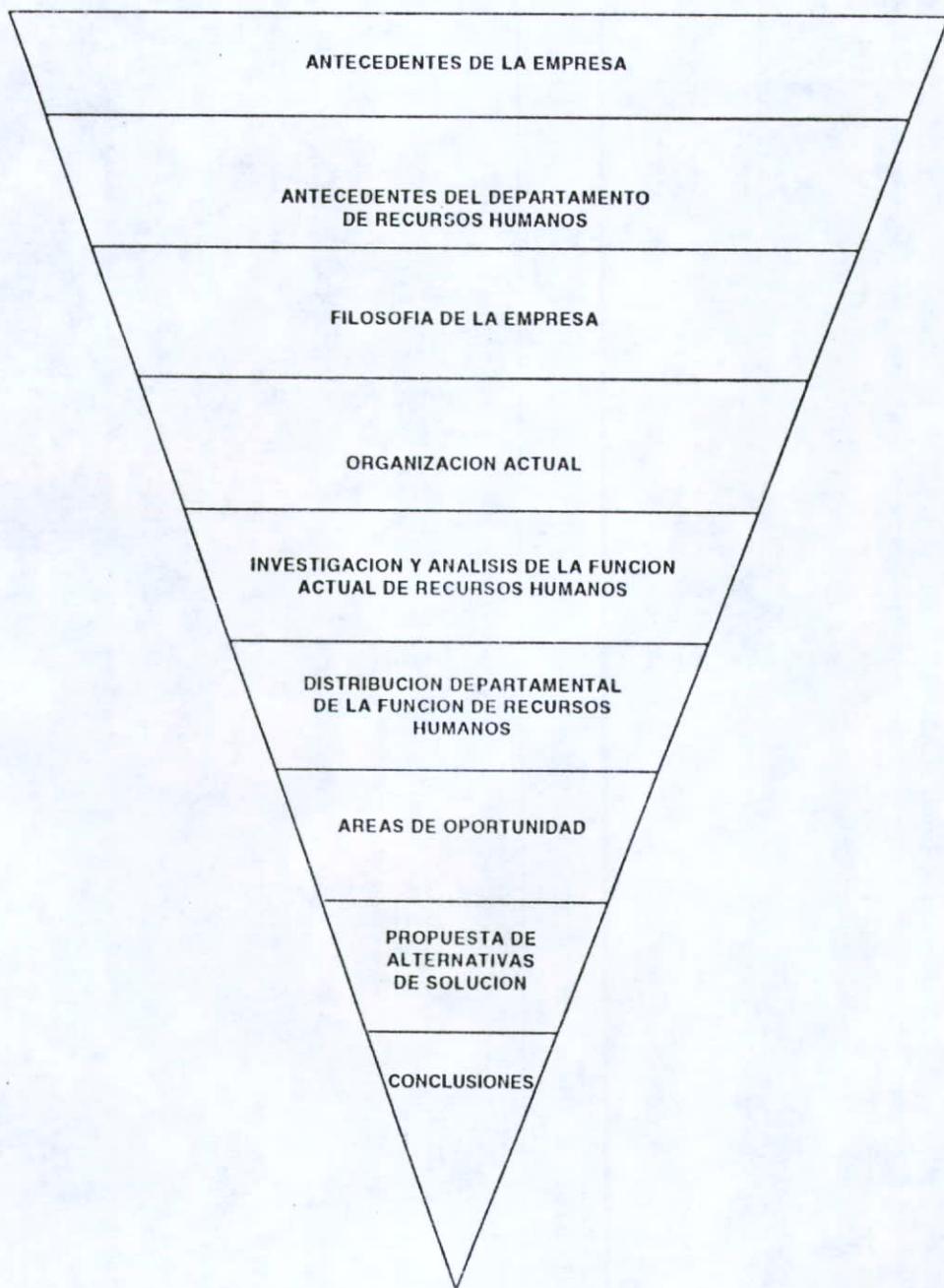


FIG. 1

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Para poder dedicar este capítulo a la *pequeña empresa* es necesario definir primero qué es una *empresa* .

Aunque éste es un término que se utiliza con mucha frecuencia, no se ha logrado establecer una definición «universal», ya que como menciona Agustín Reyes Ponce, en su libro «Administración de Empresas»: *la idea de empresa es un concepto analógico; esto es: se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico, y en parte diverso.* (1)

Al recurrir a un diccionario encontramos la siguiente definición:

«Empresa (De *emprender*) Acción ardua o dificultosa que se emprende o comienza resueltamente.// Sociedad, compañía mercantil o industrial que pone en ejecución grandes proyectos» (2)

Una definición más formal la da Agustín Reyes Ponce:

«La empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer a un mercado.» (3)

Esto se refiere, según él nos explica, a que todas las unidades que forman una empresa tienen un fin común que hace que se coordinen para producir bienes o servicios, y que esa producción está destinada a satisfacer a un mercado, ya que ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios sólo como base para el trabajo de otras secciones diferentes, y no para colocarlos en un mercado. En este caso, dicha sección no formaría una empresa.

Isaac Guzmán Valdivia, por su parte, propone lo siguiente:

«Una empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.» (4)

El *capital* es toda aquella aportación material a la empresa. Puede decirse que son los activos; la financiación de la empresa. El capital está representado por los accionistas que aportan recursos e instrumentos a cambio de dividendos y de plusvalía.

El *trabajo* se refiere a la operación o ejecución de ciertos actos sobre los que existen normas establecidas. Está representado por los empleados, quienes aportan servicio y capacidad de transformación a cambio de un salario.

La *dirección* se considera como el elemento más importante y consiste en el mando, la guía, la autoridad, la gestión, etc. Las funciones de dirección ejecutiva son las que constituyen la administración de la empresa, y tienen por objeto coordinar los intereses de sus propios representantes con los de los inversionistas y los trabajadores, para que la empresa realice las finalidades sociales que le corresponden: la administración es la responsable de realizar el bien común de la empresa. (5)

Una tercera definición establece que una empresa es:

«una unidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros..» (6)

De las tres definiciones anteriores se puede concluir que una empresa es una entidad económico-social destinada a producir bienes y/o prestar servicios, con el objeto de satisfacer un mercado o a terceras personas, a través de la organización y coordinación de las unidades que la forman. Dichas unidades o elementos se pueden agrupar de la siguiente manera:

a. Recursos materiales.

Se refiere a los edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, materias primas, materiales auxiliares, etc.

b. Recursos económicos.

Integrados por el dinero en efectivo del que dispone la empresa, y el capital; éste último constituido por valores, acciones, obligaciones, etc., y que representa el valor de los bienes mencionados anteriormente.

c. Recursos humanos.

Es el elemento más activo e importante, ya que además de su trabajo, aportan sus conocimientos, experiencias y habilidades, enriqueciendo de esta manera a la empresa. Sin este elemento las empresas no podrían existir.

Este grupo está constituido por los obreros, empleados, supervisores, altos ejecutivos y directivos, etc. que laboran en dicha entidad.

d. Recursos técnicos.

Constituyen la parte inmaterial e intangible de la empresa y están constituidos principalmente por los sistemas.

Los sistemas son las relaciones estables en las que se deben coordinar los diversos elementos que integran la empresa. Dentro de ésta existen sistemas de producción, de ventas, de finanzas, etc. Existen además, sistemas de organización y administración, consistentes en la forma en que debe estar estructurada la empresa, para alcanzar los objetivos para los que fue creada.

1.2 OBJETIVOS GENERICOS DE LA EMPRESA

Dice el Dr. Carlos Llano: «*Lo que sea la empresa viene definido por lo que la empresa pretende y logra; ésto es, por sus objetivos..*»¹¹

Toda empresa por el hecho de serlo, tiene un objetivo genérico común que consiste, como antes mencioné, en la producción de bienes y servicios para un mercado. No hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin

directo, independientemente de los objetivos específicos que cada una por separado pretenda alcanzar.

Este objetivo genérico abarca además, según el Dr. Llano, varios aspectos que a continuación se detallan:

a. Proporcionar un servicio a la sociedad.

La empresa debe buscar satisfacer necesidades del orden general o social, proporcionando a la sociedad un producto o servicio eficaz. En otras palabras, su misión es cooperar a la realización del bien común de la sociedad en general, a través de una producción socialmente útil.

«La función de la empresa no puede entenderse sino en términos de un servicio social..... y puede afirmarse sin lugar a dudas que, si la empresa no considera explícitamente este servicio como un aspecto del objetivo a alcanzar, está llamada a desaparecer.» (8)

b. Generar un valor humano agregado.

Cada empresa debe contribuir al desarrollo de sus empleados del tal manera que éstos crezcan y se perfeccionen tanto en su trabajo como en su persona.

Además de la retribución económica o salario que cada empresa debe dar a sus trabajadores, debe retribuirles con un *salario espiritual*; (9) esto es, que el trabajador no sólo reciba dinero y/o prestaciones por su trabajo, sino que reciba de éste mismo una satisfacción que le permita lograr su realización personal.

Esta realización personal consiste en *«un proceso educativo referido a la persona singular que cada hombre es. Es una mejora que puede referirse inmediatamente a las capacidades humanas, pero ha de referirse mediatamente a la persona.»* (10)

c. Generar un valor económico agregado (VEA).

La empresa tiene como uno de sus objetivos fundamentales el aumentar el valor de los insumos que recibe, de tal forma que, el valor de los productos o servicios que proporcione sea mayor que el valor de la suma de los insumos individuales. La empresa debe operar con un grado de eficiencia tal que el VEA que genere sea suficiente y oportuno para responder a sus necesidades. (11)

d. Lograr una capacidad de permanencia.

«La empresa por deberse a la sociedad y a los elementos estructurales que la componen, se debe a sí misma como institución permanente, aunque no perpetua.»

(12)

La permanencia es uno de los objetivos más difíciles de lograr, ya que para ello requiere lograr los tres objetivos anteriores. En la medida en que la empresa satisfaga competitivamente una necesidad en el mercado, obtenga un VEA adecuado a su inversión y colabore en el desarrollo y crecimiento de todas aquellas personas que en ella intervienen, estará en posición de permanecer.

1.3 DEFINICION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

El problema de definir la magnitud de una empresa es uno de los más discutidos, ya que para ello se pueden utilizar diversos criterios, y algunos de éstos no son aplicables en todos los casos, o bien su definición varía de acuerdo al tiempo o a las circunstancias. Por ejemplo, si hace algunos años una pequeña empresa era aquella que tenía un capital social de 10 a 15 millones de pesos, en la actualidad, debido a la inflación y la situación económica del país, esa cantidad resultaría risible.

Entre la pequeña y la gran empresa sería muy difícil establecer una distinción precisa si ésta tan sólo consistiera en una cuestión de tamaño. Es importante por esto, definir los criterios que se utilizarán para diferenciar una empresa de la otra. Algunos de estos criterios son los siguientes:

- a. Volumen de ventas
- b. Número de niveles jerárquicos
- c. Número de empleados
- d. El tamaño relativo de la empresa en comparación con la competencia
- e. El tipo de organización
- f. El capital social
- g. El volumen de los activos totales

Para definir la pequeña empresa, Agustín Reyes Ponce utiliza dos criterios de los antes mencionados; el número de niveles jerárquicos y el número de empleados:

«La pequeña empresa puede considerarse como la que cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres grupos fundamentales: los trabajadores de producción, los encargados de distribución o ventas y los encargados de las funciones de finanzas y control.» (13)

Uno de los criterios más aceptados, y que adoptaré en la presente tesis, es el tipo de organización de la empresa.

Se dice que la pequeña empresa tiene una *organización solar*, en donde todo gira alrededor del gerente o dueño, al que también suele llamársele *empresario solar*. Esta organización implica que todos los planes, decisiones y acciones se lleven a cabo por el dueño (o gerente) o bajo su supervisión directa.

Esta cuestión será explicada con más detalle en el punto 1.5 de este capítulo.

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Es indudable que cada empresa en particular tiene su propio sello que hace que se distinga de las demás, aún cuando se trate de empresas similares. Sin embargo, las empresas pequeñas poseen ciertas características en común que permiten diferenciarlas de las medianas y grandes. Estas características le confieren a la pequeña empresa ciertas ventajas sobre las demás, pero al mismo tiempo le proporcionan ciertas desventajas. Más que ventajas o desventajas, éstas se deben considerar como particularidades distintivas de la pequeña empresa.

A continuación mencionaré algunas de las características que he considerado como las más sobresalientes. (14)

a) La pequeña empresa cuenta con una estructura sencilla y una gran flexibilidad en la administración de la misma. La comunicación es directa, ya que no se necesitan involucrar a tantos niveles jerárquicos en la toma de decisiones. Existe un alto grado de centralización, es decir, las decisiones importantes se toman desde el nivel más alto. Sin embargo, la falta de información dificulta la delegación. Esta falta de delegación y el nulo trabajo en equipo dificulta, a su vez, el desarrollo de los subordinados, especialmente para el mando.

b) Existe un contacto personal del dueño hacia sus clientes, proveedores y subordinados. El resultado de sus gestiones depende en gran parte de las relaciones que éste mantenga con aquellos.

El dueño conoce a todos sus trabajadores y convive frecuentemente con ellos, y el trato que éste da a sus subordinados es un trato paternalista.

c) Es muy común que el dueño tenga una mayor involucración en la operación que en la dirección. Dedicar sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, ya que una gran parte de su tiempo es absorbido por problemas técnicos de otra naturaleza.

En la empresa pequeña, la proporción de dirección es mayor que la de administración: no se requiere de trámites burocráticos ni de gran papeleo; se carece de sistemas, procedimientos e información. Los resultados dependen en gran medida de la capacidad del director.

d) No existen técnicos y especialistas en las funciones principales de la empresa, y menos aún para las de carácter administrativo. Es más frecuente que se utilicen procedimientos de carácter informal en la solución de problemas que procedimientos y trámites administrativos. Esto se debe en parte a que los problemas técnicos son tan elementales y reducidos en número, que el dueño puede resolverlos por sí mismo, y de hecho así lo hace la mayoría de las veces.

e) No se requieren de grandes previsiones y la improvisación suplente a la planeación; suele trabajarse más bien sobre la marcha, resolviendo los problemas que se van presentando. Sin embargo, esta falta de previsión y planeación ocasiona una desorganización y mala administración del tiempo. Las actividades no se jerarquizan por objetivos o importancia y el dueño no lo puede hacer todo.

f) Este tipo de empresa tiende a concentrarse geográficamente abarcando un mercado limitado pero eficaz. Debido a que su tamaño es tan pequeño en relación al resto de dicho mercado, la pequeña empresa no representa un peligro para los grandes competidores. Generalmente no cuenta con muchas líneas de productos y ésto le permite tener cierta especialización y colocarse en una posición más competitiva. Por otra parte, como sus gastos fijos son reducidos, el costo total de sus productos o servicios no es tan elevado y se puede adecuar más fácilmente a las fluctuaciones de la demanda.

g) Tiene la desventaja de que el acceso a fuentes de financiamiento es limitado. El crecimiento de la empresa se centra en recursos propios y se limita a la capacidad del dueño.

h) Se cuenta generalmente con una profunda visión del negocio. La empresa se centra en los conocimientos del dueño. Su personalidad, talento, habilidades y estilo de mando llegan a tener una gran incidencia sobre la empresa; el dueño le imprime un sello personal y puede decirse que *el dueño es el negocio y el negocio es el dueño*.

Es muy cierto que el operar en pequeño tiene sus bondades. Sin embargo, no hay que olvidar que así como la pequeña empresa tiene sus ventajas, también tiene sus limitaciones.

No es mejor ser grande o ser pequeño; simplemente es distinto. La pequeña empresa, cuando comienza a crecer, adquiere otras características y va perdiendo algunas de sus ventajas, pero al mismo tiempo, va ganando otras cualidades que el crecimiento le otorga.

La pequeña empresa puede ser muy exitosa cuando aprovecha todas las ventajas de su pequeñez y la capacidad y habilidad de quien la dirige.

1.5 LA ORGANIZACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

En las primeras páginas de este capítulo se definió a la empresa como una entidad económico-social destinada a producir bienes y/o prestar servicios, con el objeto de satisfacer a un mercado a través de la *organización* y coordinación de las unidades que la forman.

A continuación se analizará en qué consiste la organización. Para ello se darán las siguientes definiciones:

Robbins dice que la organización es el proceso de coordinar los recursos con que se cuentan para alcanzar ciertos *objetivos comunes*, a través de una estructura integrada por *personas, tareas y relaciones* existentes entre ellas. (15)

Para Terry, la organización es el arreglo de las *funciones* que se estiman necesarias para alcanzar un *objetivo*, y una indicación de la *autoridad* y la *responsabilidad* asignadas a las *personas* que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (16)

Se puede desprender de estas dos definiciones que la organización implica la concertación de tres elementos, mediante los cuales se hace posible la consecución de objetivos comunes y predeterminados que la empresa persigue. Estos tres elementos son:

- a) Personas;
- b) Tareas ó funciones, y
- c) Relaciones de autoridad y responsabilidad

Aunque estos tres elementos siempre están presentes en una empresa, cada empresa tiene su propio sistema de organización. Se puede decir que existen tantos sistemas de organización como empresas existen en el mundo.

La estructura orgánica en cada empresa está definida por los siguientes aspectos:

- a) Objetivos y estrategias particulares de la empresa;
- b) Grado de complejidad;
- c) Grado de formalización; y
- d) Grado de centralización.

El grado de *complejidad* de una empresa viene dado por la diferenciación existente en la organización, por el grado de división del trabajo, la departamentalización y el número de niveles jerárquicos.

La *formalización* consiste en el grado en que la organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir las tareas y el comportamiento de las personas. Entre mayor número de políticas, reglas, procedimientos escritos y métodos establecidos regulen las tareas y funciones de la empresa, más formal será su organización.

La *centralización* es el foco del que emanan la autoridad y la toma de decisiones. Mientras más reducido sea el número de personas que intervengan y participen en la toma de decisiones, más centralizada será la organización.

La idea de organización no puede desligarse de la idea de *finalidad*. La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar un objetivo determinado. Constituye una base a través de la cual se lograrán los objetivos que la empresa persigue.

En un principio se pensaba que una mayor eficiencia en la organización de las empresas dependía de que su estructuración fuera muy compleja, muy formal y con un alto grado de centralización en las decisiones. Sin embargo, esta postura ha ido perdiendo validez en la medida en que los constantes cambios en el entorno han acentuado la necesidad de adaptación de las empresas para aprovechar las oportunidades que se le presentan.

Una organización será más efectiva en la medida en que ésta sirva de apoyo a la estrategia general de la empresa y le permita enfrentarse oportuna y rápidamente a los cambios del entorno y contribuya a la eficacia. (17)

La pequeña empresa, por lo general, es el espejo de quien la dirige. La personalidad, características, y la manera de pensar y actuar de su dueño se reflejan en la manera en que la empresa está organizada: el dueño está tan inmerso en la operación diaria y en todas las actividades de la empresa que paulatinamente se convierte en lo que se llama un *hombre orquesta* o *empresario solar*, en donde cada área, cada aspecto y operación se realizan por él o bajo su supervisión directa. Esta involucración operativa del hombre orquesta a través de toda la empresa exige que la organización de la misma sea diferente. A esta forma de organización se le ha denominado *organización solar*, ya que todas las actividades y recursos giran alrededor y dependen en todo momento del hombre-orquesta.

La organización solar le proporciona a la pequeña empresa una gran flexibilidad, ya que su estructura es tan versátil y simple que le permite adaptarse fácilmente a los cambios y a las oportunidades que se le presentan. Su estructura circular le permite tomar decisiones cercanas a la operación, tener una comunicación directa y mantener un control estrecho de todo el negocio.

El dueño puede mantener un contacto personal, frecuente y directo con su gente a través de canales de comunicación flexibles e informales. Como el número de empleados por lo general no es muy grande, el dueño identifica y conoce a cada una de las personas que trabajan con él, propiciando el desarrollo de un fuerte sentimiento de lealtad para con él y para con la empresa. La actitud del dueño hacia sus subordinados es una actitud protectora y paternalista.

Existe una supervisión y un control estrecho en todo el negocio. No son necesarios sistemas complicados de información y control ya que el hombre-orquesta está enterado de todo lo que sucede. Basta que éste haga un recorrido por la empresa para enterarse de cómo van las cosas, y en caso de existir problemas, puede subsanar casi inmediatamente cualquier variación. El dueño realiza una función de *opero-dirección*, es decir, dirige haciendo o mediante la observación directa.

La operación y la dirección se confunden y se mezclan. El empresario es a la vez director y operador; le resulta muy difícil dejar de intervenir en el trabajo de los

demás y concentrarse sólo en el suyo. No sabe distinguir entre sus propias funciones y aquéllas que debiera delegar a sus empleados. Sólo les deja a éstos las labores más rutinarias realizando él las operaciones clave.

El estilo de mando del empresario solar es personalista y centralizado. Desconfía en la capacidad de sus subordinados para hacer las cosas. Prefiere él tomar las decisiones y sólo indicarles a los demás cómo quiere que se hagan las cosas.

Esta centralización le permite al empresario por un lado, tener más control sobre la empresa, sin embargo, a la larga, la falta de delegación frena el desarrollo de la empresa y de sus subordinados

El tramo de control del dueño -el número de subordinados que dependen de él- generalmente es muy corto, pero éste depende de varios factores, como la naturaleza del trabajo, el conocimiento, personalidad y habilidad del empresario, las habilidades del subordinado, etc. El hombre orquesta, por mantener el control, se rehusa a trabajar a través de otras personas e intenta extender su propia supervisión a todos los miembros de la empresa. (16)

En la pequeña empresa todos hacen de todo. No se tienen puestos especializados y no existe una clara definición y determinación de las actividades y responsabilidades de cada uno.

El alcance del control y la estructura de la organización afectan considerablemente la toma de decisiones. El empresario solar, al ser el centro de la autoridad y al controlar personalmente todas las actividades, se entera directamente de lo que sucede y tiene información de primera mano, lo cual le permite reaccionar rápidamente y tomar las decisiones en el momento. Nadie más en la empresa tiene la información requerida ni la autoridad para decidir; por lo tanto, el dueño es el único que toma las decisiones importantes en la empresa.

La delegación de autoridad es casi nula. El dueño conoce más de su negocio que cualquier otra persona y le es muy difícil delegar cualquier parte de su trabajo a otra persona, ya que siente que nadie es capaz de hacer las cosas tan bien como él (o por lo menos como a él le gustan). Por otro lado, no quiere ubicar a nadie en

alguna posición de importancia dentro de la empresa, o en caso de que reconozca la necesidad de delegar, no está en condiciones de realizarlo con eficacia, ya que es posible que no sepa cómo hacerlo, o que no esté dispuesto a abandonar la relación personal con sus empleados. (19)

No hay desarrollo de mandos intermedios. El hombre-orquesta se queja de no tener gente responsable y capaz a quien pueda delegar, pero él mismo no los forma y desarrolla.

La organización solar sólo le permite al hombre-orquesta pensar en el presente; la falta de delegación y de trabajo en equipo hace que la presión por lo inmediato acapare toda su atención y dedique muy poco tiempo a pensar y planear las repercusiones que tendrán las acciones de hoy en el mañana. No jerarquiza sus actividades y muchas veces le dedica más tiempo a lo urgente que a lo importante.

Para finalizar, quisiera hacer notar que muchas de las características antes mencionadas respecto a la organización de la empresa solar se refieren más bien a quien la dirige que a la empresa misma. Esto se debe a que el dueño está tan íntimamente ligado a la empresa y la empresa al dueño que, su actitud, su estilo de mando, su forma de pensar y de hacer las cosas, su filosofía respecto a los negocios y al ser humano, etc. repercuten directamente en la empresa, en la manera en que ésta funciona y se organiza.

Con base en el criterio utilizado anteriormente para definir la estructura orgánica de una empresa, nos encontramos con que la organización de la pequeña empresa tiene las siguientes características:

a) Grado Mínimo de Complejidad.

Generalmente, una empresa pequeña tiene poco personal por lo que los niveles jerárquicos son reducidos. Existe poca división del trabajo y muy poca especialización en las tareas. Los puestos no están claramente definidos, y la autoridad y responsabilidad no están claramente delimitadas, por lo que hay una gran confusión de roles.

b) Grado Mínimo de Formalización.

Se utilizan con más frecuencia los procedimientos de carácter informal. No se requieren de grandes controles ni de complicados sistemas de información. No se necesita de trámites burocráticos ni de grandes papeleos.

c) Grado Máximo de Centralización.

Quizá ésta sea la característica más sobresaliente de la organización de la empresa pequeña: el dueño es el que determina en un grado muy alto la fisonomía de la empresa; todas las decisiones importantes las toma él, ya que tiene toda la información disponible y toda la autoridad para hacerlo. Ejerce un estrecho control sobre todas las actividades y sobre sus subordinados. La delegación de funciones es muy escasa. Es por ésto que se dice que todo gira alrededor del empresario solar.

CAPITULO I

REFERENCIA DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1ª Parte. Ed. LIMUSA, México, 1969. p. 71
- (2) ENCICLOPEDIA SOPENA Nuevo Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Tomo I Ed. Ramón Sopena, S.A. Barcelona, Argentina, Buenos Aires, 1946.
- (3) REYES PONCE, Agustín. Op. Cit. p. 74.
- (4) GUZMAN VALDIVIA, Isaac. La Sociología de la Empresa. Ed. JUS. México, 1985 p. 28
- (5) Idem. p. 30
- (6) RODRIGUEZ, Leonardo. Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. Cincinnati, South Western, 1980. p. 8
- (7) LLANO CIFUENTES, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. Ed. LIMUSA. México, 1982. p. 45
- (8) Idem p. 46
- (9) Citado por el Dr. Ernesto Lamoglia, en un programa de "Radio Red". Agosto 14 de 1989.
- (10) OLIVEROS F. Otero. Realización Personal en el Trabajo. p. 22
- (11) LLANO CIFUENTES, Carlos. Op. Cit. p. 48
- (12) Idem p. 51
- (13) REYES PONCE, Agustín. Op. Cit. p. 94

- (14) Resumen de varias notas técnicas elaboradas por el Departamento de Desarrollo Académico del Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa (CEDEM). Octubre de 1985.
- (15) ROBBINS, Stephen. The Administrative Process, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980. p. 421
- (16) TERRY, George R. Principles of Management, Irwin Inc., Homewood Illinois. 1966, p. 235.
- (17) UYTERHOEVEN, Hugh. La Estrategia y la Organización, Ed. Diana. México, 1980p. 100
- (18) BROOM, H.N. Administración de Negocios, Ed. CECSA. México, 1983. p. 267
- (19) BASIL, Douglas. La Dirección de la Pequeña Empresa, Ed. Ateneo. Buenos Aires, Argentina, 1979. p. 21

CAPITULO II

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de las actividades desarrolladas como parte de una organización, así como la cooperación de los mismos individuos en la realización de los fines perseguidos por la empresa de la que forman parte.

La Administración de Recursos Humanos comprende prácticamente toda actividad humana, por lo que se puede decir que su radio de acción no es limitativo dentro de la empresa, ya que desde el director, gerente general, hasta el último obrero deben ser tomados en consideración, puesto que entre todos los hombres se establecen múltiples relaciones directas o indirectas, de superior a inferior, de los subordinados a sus jefes, de compañeros en el mismo nivel, etc., que de alguna manera afecta a la empresa misma y a su personal. La administración de recursos humanos procura precisamente que tales relaciones se logren tanto en lo individual como en lo colectivo, con la máxima eficiencia y la mayor cooperación.

En la actualidad no existe empresa de mediana importancia, hasta donde tenemos conocimiento, que no cuente dentro de la estructura organizacional con un departamento que permita la organización y la adecuada administración del factor humano, llámesele a éste Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Personal, Relaciones Industriales, etc. cuestiones meramente semánticas, ya que en la práctica todos tienen los mismos objetivos, políticas y funciones, así como el tipo de autoridad y jerarquía .

Todavía hasta hace poco se discutía mucho sobre el lugar que debería ocupar este departamento dentro de la organización de una empresa. En la actualidad la mayor parte de las opiniones están de acuerdo en reconocer que por la extensión misma que tiene la administración del factor humano, ya que abarca todos los

niveles o categorías de la organización, debe otorgársele un lugar de primera importancia.

Lo más usual o frecuente, es que un departamento de esta naturaleza organizacionalmente ocupe un lugar de *staff* dentro de la empresa, dependiendo directamente de la gerencia general o bien de la dirección, quedando de esta manera en el mismo plano de autoridad que el de los principales gerentes de la organización.

Los funcionarios en línea *staff* se encargan de asesorar y proporcionar los servicios especiales que requieren los jefes de toda organización en todo asunto relativo al manejo de personal. De esta manera, la responsabilidad de los ejecutivos se ve fortalecida con el apoyo de un departamento altamente especializado que auxilie muy de cerca, facilitándoles el trabajo de mejorar paulatinamente la eficiencia y colaboración de sus subordinados. (1)

2.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Un objetivo es una meta o un estado que se desea alcanzar; los objetivos determinan los resultados finales deseados.

Las organizaciones tienen múltiples objetivos, los cuales forman una jerarquía que abarca desde los objetivos más amplios o genéricos hasta los individuales específicos. (2) En la cima de esta jerarquía se encuentra el objetivo o propósito de la organización, es decir, la razón de su existencia. De este objetivo se derivan objetivos generales que la organización, como un todo, busca lograr. A su vez, de estos objetivos generales, se derivan los objetivos que cada una de las unidades que integran la organización pretenden alcanzar, y así sucesivamente, hasta llegar a los objetivos individuales de cada uno de los miembros de la organización.

Lo mismo sucede con el Departamento de Recursos Humanos: sus objetivos se derivan tanto de los objetivos generales que pretende alcanzar la empresa, como de la filosofía de la misma.

El Departamento de Recursos Humanos ha sido creado para promover el eficiente desempeño y colaboración del personal, a la vez que la organización permita alcanzar a quienes laboran en ella objetivos individuales directa o indirectamente relacionados con el trabajo. (3)

En otras palabras, el Departamento debe contribuir a la eficacia de la organización *con, para y a través de la gente*, y ayudar a sus empleados a alcanzar sus metas personales, al menos hasta donde éstas incrementen la contribución individual a la organización.

Además de este objetivo general, el Departamento de Recursos Humanos persigue ciertos objetivos específicos que están directamente relacionados con las funciones que en él se desempeñan. Estos objetivos se enumeran a continuación: (4)

- Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para lograr una estructura administrativa eficiente;
- Mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización;
- Proporcionar a los trabajadores un trato equitativo y de acuerdo a su dignidad humana;
- Ofrecer buenas condiciones de trabajo en todos los aspectos, procurando que el medio en que éste se desarrolle sea moral y sano;
- Brindar a los trabajadores oportunidades de desarrollo, progreso y desarrollo integral, garantizando el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones;
- Proporcionar a los trabajadores una remuneración adecuada, equitativa y oportuna a cambio de sus servicios prestados;
- Proporcionar condiciones físicas de trabajo seguras e higiénicas, de tal manera que no se exponga la salud y vida de los trabajadores;
- Procurar un clima de trabajo en el que se favorezcan las relaciones obrero-patronales y garantizar el cumplimiento de los derechos y obligaciones legales de ambas partes.
- Buscar la mejor coordinación posible entre los intereses del empresario y los de los trabajadores para que exista un verdadero bienestar social.

2.2 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, fijando límites y enfoques bajo los cuales habrá de realizarse dicha acción. (5)

Las políticas son indispensables para una buena administración: proporcionan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos y son de gran ayuda en la toma de decisiones y en la delegación, ya que delimitan un área dentro de la cual debe decidirse y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.

Una política no debe obstaculizar las decisiones ni obstruir la libertad de acción, sino dejar margen para juzgar a discreción, de otra manera serían sólo reglas. (6) Una regla es una declaración de una política demasiado estrecha y específicamente definida que deja poco lugar a interpretaciones. (7) En otras palabras, una política define el área en la cual se van a tomar las decisiones, pero no indica la decisión que se deberá tomar.

Las políticas están estrechamente relacionadas con los objetivos de la organización, ya que éstas guían las acciones necesarias para lograr dichos objetivos. Dado que el uso de una política pretende ayudar a alcanzar objetivos, éstas deben ser formuladas a partir de los hechos y no de criterios personales o decisiones oportunistas.

Las políticas, por lo general, existen en todos los niveles de la organización, y van desde las más amplias de la empresa, pasando por las políticas más altas de los departamentos, hasta las menores, o políticas derivadas, aplicables a los más pequeños segmentos de la organización. (8)

Existen dos tipos de políticas principales; unas son llamadas políticas generales y las otras políticas específicas.

POLITICAS GENERALES

Las políticas generales son guías amplias para la acción y bajo las cuales han de conformarse las demás políticas.

Surgen del estudio detallado de numerosas metas y objetivos de una organización y representan conclusiones basadas en la ponderación, clasificación e integración de estos objetivos.

Ninguna organización cuenta con un solo objetivo, sino que existe una pluralidad de ellos que influyen sobre las principales fases de la administración, incluyendo la de personal. Las políticas generales representan la conciliación de todos estos objetivos en un caso general a ser elegido por la organización.

POLITICAS ESPECIFICAS

Las aplicaciones de las políticas generales a los problemas crean nuevos cuestionamientos. Las políticas específicas son las que interpretan y aplican las políticas generales de cada actividad principal de la organización para guiar las acciones tendientes a resolver dichos cuestionamientos.

Tratándose de la Administración de Recursos Humanos, existe cierta dificultad para preveer determinadas situaciones concretas que podrían presentarse en razón de la libertad humana, por lo que si no existen políticas bien definidas se puede perder el control sobre el personal y entorpecer la toma de decisiones.

Las políticas del Departamento de Recursos Humanos son sólo una pequeña parte de las políticas generales de una organización, y como tales, se pueden considerar como declaraciones de las metas u objetivos que definen las intenciones de la organización con respecto a la administración de personal. (9)

Son además, elementos administrativos necesarios para una buena dirección de personal, porque permiten tratos homogéneos al personal y evitan las

parcialidades que los jefes directos de los empleados puedan cometer. (10) Como el hombre es muy sensible a los tratos injustos, y éstos debilitan la eficiencia y moral de los empleados, el Departamento de Recursos Humanos tiene que establecer las políticas generales en cuanto a promociones (ascensos), traslados, aumentos de sueldos, períodos de vacaciones, aplicación de medidas disciplinarias, etc.

Al establecer una política, es necesario tomar en cuenta que ésta deberá ser compatible con los objetivos de la organización y con las disposiciones legales. No es nada raro que una política tenga que ser cambiada por la aprobación o modificación de una ley. Las políticas de Recursos Humanos deben ser dinámicas y cambiar de acuerdo a las condiciones que las afectan. Necesitan de revisiones periódicas para mantenerlas actualizadas.

Las buenas políticas son flexibles, relativamente fáciles de ser interpretadas, estables, congruentes con todas las demás políticas de la empresa, y susceptibles de aplicación global para toda la organización. Están expresadas con palabras definidas y precisas, para poder ser entendidas por completo por los miembros de la organización. De preferencia se hacen constar por escrito, ya que las políticas cuentan con mayor autoridad si éstas se formalizan como declaraciones escritas.

Aunque cada organización desarrolla las políticas de Recursos Humanos de acuerdo a sus objetivos, necesidades y filosofía, en términos generales, una política de recursos humanos involucra lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales: (11)

a) Reclutamiento:

- Persona(s) responsable(s) en el proceso.
- Fuentes de Reclutamiento que deberán preferirse, según el puesto.
- Qué técnicas de reclutamiento son las más adecuadas.

b) Selección:

- Persona(s) responsable(s).
- Criterios para la selección del personal.
- Pautas de calidad y requisitos de los candidatos para participar en el proceso de selección.

- Fases o pasos que se deben cumplir en el proceso.
- Técnicas de selección que se deberán utilizar.

c) Contratación:

- Persona(s) responsable(s).
- Requisitos y documentación necesaria para la contratación.
- Tipos de contrataciones.
- Períodos de prueba y tiempo necesario para obtener la planta.
- Criterios para la renovación de contratos.

d) Inducción:

- Persona(s) responsable(s).
- Planes y procedimientos para la integración de los nuevos empleados a la organización.
- Día de la semana y tiempo máximo en que deberá impartirse la inducción.

e) Capacitación y Desarrollo:

- Persona(s) responsable(s).
- Lineamientos para el diagnóstico, programación, ejecución y evaluación de los planes de capacitación para el personal, y el seguimiento necesario para el buen desempeño de sus funciones.
- Criterios de desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo.
- Criterios y requisitos para impartir capacitación externa y criterios para seleccionar la unidad capacitadora que la impartirá.

f) Administración de Compensaciones:

- Persona(s) responsable(s)
- Sistemas y lineamientos para la evaluación del personal, según el puesto.
- Criterios para la valuación y clasificación de puestos para un equilibrio salarial interno.
- Participación en investigaciones de mercado para el equilibrio externo.
- Planes de prestaciones y beneficios.
- Criterios para aumentos por méritos y promociones.

g) Higiene y Seguridad Industrial:

- Persona(s) responsable(s).
- Criterios relativos para el establecimiento y cumplimiento de las medidas de higiene y seguridad en el trabajo.

h) Relaciones Laborales:

- Persona(s) responsable(s).
- La actitud y el criterio de la compañía hacia los sindicatos.
- Procedimiento y lineamientos para la negociación del Contrato Colectivo de Trabajo y el personal que intervendrá en ello.
- Criterios para la aplicación del reglamento interior de trabajo.

2.3 FUNCIONES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En un Departamento de Recursos Humanos generalmente se realizan seis funciones básicas. La denominación de dichas funciones puede variar de una empresa a otra, e incluso es posible encontrar que en algunas empresas estas funciones se realicen por otros departamentos diferentes al de Recursos Humanos. Sin embargo, ya sea de manera implícita o explícita, en toda empresa se llevan a cabo, en forma necesaria, las siguientes seis funciones básicas:

- a) Reclutamiento y Selección
- b) Contratación e Inducción
- c) Capacitación y Desarrollo
- d) Higiene y Seguridad
- e) Administración de Compensaciones
- f) Relaciones Laborales

El orden que se le ha asignado a estas funciones es meramente enunciativo y de acuerdo a lo que la mayoría de los autores han establecido, ya que en la práctica, aunque algunas funciones se deben realizar con cierta secuencia lógica, muchas de ellas se realizan de manera simultánea, y en ocasiones resulta difícil separarlas o distinguir en qué momento se realiza una u otra función.

En los siguientes capítulos explicaré, de manera general, en qué consiste cada una de las funciones que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos.

Antes de entrar en materia, creo que es pertinente aclarar que algunos autores consideran al Desarrollo Organizacional como *la séptima función*, por llamarlo así, del Departamento de Recursos Humanos. No es mi intención restarle relevancia a esta función, sino al contrario, la considero como una función muy delicada e importante, que implica una gran responsabilidad y que requiere de un estudio muy profundo para comprender su naturaleza. Además, en mi opinión, esta función no debe realizarse por el responsable del Departamento de Recursos Humanos, ni por ninguna otra persona dentro de la empresa, sino por un consultor externo, con amplia experiencia en esta materia. Por estas razones, he decidido no incluir el tema en la presente tesis.

CAPITULO II

REFERENCIA DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) MARTINEZ SANCHEZ, Antonio y VALENCIA CARRANZA, Yolanda. La Auditoría Interna de Recursos Humanos como un factor de autosupervisión, Tesis presentada para obtener el título de Lic. en Relaciones industriales. Universidad del Valle de Atemajac. Guadalajara, Jal. Febrero, 1987. pags. 21-28.
- (2) KOONTZ Y O'DONNEL. Administración, Ed. McGraw Hill. México, 1986. p. 138.
- (3) CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humano, Ed. McGraw Hill México, 1989. p. 139.
- (4) FRAGA, Oscar. Apuntes de Administración de Recursos Humanos. 5o. Semestre.
- (5) KOONTZ Y O'DONNEL. Op. Cit. p. 116
- (6) Idem. p. 117
- (7) TERRY & FRANKLIN Principios de Administración, Ed. CECSA. México, 1988 p. 230
- (8) KOONTZ Y O'DONNEL. Op. Cit. p. 117
- (9) FRAGA, Oscar. Op. Cit.
- (10) HERNANDEZ, SVERDLIK, et. al. Administración de Personal, South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, EUA, 1983. p. 59
- (11) CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 134.

CAPITULO III

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Una de las principales tareas del Departamento de Recursos Humanos consiste en proporcionar a la organización elementos humanos capaces y de *alta calidad*. Si bien es cierto que el factor humano es el más importante en una organización, también es cierto que el éxito de ésta depende en gran medida de la calidad y capacidad de las personas que en ella laboran.

El proceso de Reclutamiento y Selección es un proceso por medio del cual se busca, obtiene y elige, dentro de un total de aspirantes, al candidato que más se acerque a los requisitos demandados por un puesto a cubrir dentro de la organización. Este proceso se divide en dos partes:

1. *El Reclutamiento*. Consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos vacantes dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

2. *La Selección*. Es el procedimiento utilizado para elegir, entre varios candidatos, a la persona idónea que cubrirá dicho puesto vacante.

3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

REQUISICION DE PERSONAL Y DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO

El proceso de reclutamiento puede iniciarse a partir de una *Requisición de Personal*, en la cual se solicita formalmente al Departamento de Recursos

Humanos un candidato para cubrir un puesto vacante en la organización. (1) En dicha requisición se especifican los requisitos, conocimientos y habilidades que necesita reunir el candidato para ocupar el puesto, el tipo de contratación, la causa de la vacante, la fecha en que ésta deberá ser llenada, las características del puesto, y una breve descripción del mismo.

Un *análisis de puesto* consiste en determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos que habrá de satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que implica dicho puesto. (2)

El análisis de puesto se compone de:

1. Generales. Es toda aquella información que permita localizar al puesto en la estructura de la organización: quiénes le reportan, a quién reporta, nivel jerárquico del puesto, etc.
2. Descripción del puesto. Es una forma escrita en la que se detallan las funciones, actividades y responsabilidades que el puesto implica. Esta descripción puede ser general o específica
3. Requerimientos del puesto. Es la serie de requisitos o condiciones que el puesto implica, por su misma naturaleza, en forma impersonal, vgr, responsabilidades (con personas y en trámites y procesos), libertad para actuar, experiencia, habilidades, condiciones de trabajo, etc.
4. Perfil del puesto. Se refiere a la serie de requisitos que la persona en concreto debe llenar para ocupar el puesto: edad, escolaridad, sexo, presentación, estado civil, disponibilidad para viajar, etc.

RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO.

Una vez que ha surgido la vacante, se debe proceder a reclutar el mayor número posible de candidatos para tener una amplia gama de dónde elegir al mejor candidato.

Estos candidatos pueden ser obtenidos a través de las llamadas *fuentes y medios de reclutamiento*.

Las *fuentes* son los lugares en donde es posible encontrar a un candidato, y éstas pueden ser:

- a. Internas; es decir, dentro de la misma empresa. Ejemplos: promociones y ascensos.
- b. Externas. Son ajenas a la empresa. Ejemplos: sindicatos, universidades, otras empresas, centros patronales, cámaras, clubs, oficinas de colocación, candidatos espontáneos, etc.

Los *medios* de reclutamiento son los instrumentos o la forma con la que se puede atraer al personal a la empresa, por ejemplo: entrega de requisición de personal, tablero de avisos de la empresa, solicitud oral o escrita, a través de la prensa (periódico, radio, televisión), revistas especializadas, archivos o solicitudes muertas, etc. (3)

Se debe tener muy presente que la calidad de los candidatos que se logren captar dependerá en un grado muy alto de los medios y fuentes de reclutamiento que se utilicen para ello. A mayor número de candidatos y mejor calidad de los mismos, mejor será la selección.

3.2 PROCESO DE SELECCION

RECEPCION DE SOLICITANTES.

En esta etapa es cuando se recibe a los candidatos reclutados y se intercambian las primeras impresiones del aspirante y la empresa, tanto de las personas que lo reciben como del lugar. Desde este momento ya se puede rechazar a aquellos candidatos que a simple vista sea posible advertir que no cuentan con los requisitos deseados.

ENTREVISTA PRELIMINAR.

Esta entrevista pretende determinar de manera general y en un tiempo breve los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos para ocupar dicho puesto. Es común que durante esta entrevista se le informe a los candidatos acerca de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, etc., a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso .

SOLICITUD DE EMPLEO.

Es una forma impresa en la cual el candidato proporciona datos de diversa índole. Abarca básicamente los datos personales del solicitante, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, etc.

En ocasiones, la solicitud se acompaña de un *curriculum vitae* , en el cual se incluye de manera resumida el historial del candidato; sus datos personales, antecedentes escolares y estudios complementarios, historial de trabajo, pasatiempos y aficiones, etc. Esto sucede cuando se trata de puestos de niveles superiores o ejecutivos.

Es costumbre que en la solicitud de empleo se les indique a los candidatos que aporten los datos de aquellas personas que puedan proporcionar referencias personales de ellos. Las cartas de recomendación de trabajos anteriores, las referencias por teléfono y por correo son otra manera de obtener información acerca de los candidatos.

PRUEBAS DE PRESELECCION.

Es una serie de pequeños exámenes que se aplican a fin de comprobar los conocimientos teóricos, capacidades, habilidades y potencialidades que posee el

candidato, para determinar si es apto o no para ocupar el puesto solicitado. Estas pruebas pueden ser orales, escritas, o de realización práctica.

ENTREVISTA PROFUNDA.

Es una entrevista realizada por personal especializado en la materia para elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencias satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir, obteniendo información tanto objetiva como subjetiva. Esta etapa es una de las más importantes durante el proceso de selección ya que a través de ella se tiene un conocimiento más profundo del candidato y se puede ampliar y recabar información que se considera importante y que no se haya obtenido en las etapas anteriores.

Entre los datos que se deben recabar en este tipo de entrevistas encontramos los siguientes: (4)

- Completar o explicar datos de la solicitud de empleo;
- Determinar qué dirigió al solicitante a esa empresa;
- Qué espera la persona encontrar en su trabajo;
- Conocer las necesidades de la persona;
- Conocer su estructura familiar más detalladamente;
- Sueldo al que aspira y tipo de trabajo que desea desempeñar, etc.

El entrevistador, al conducir la entrevista, debe tomar en cuenta ciertos aspectos importantes como: recibir al candidato de manera cordial para ayudar un poco a romper el hielo y aliviar la tensión; mostrar interés durante la plática, procurando ser sencillo y amable y por último, observar todas las reacciones, gestos, ademanes y presentación del candidato, ya que el lenguaje corporal muchas veces dice más que el hablado.

Es muy importante cuidar que el entrevistador no se convierta en un momento dado en entrevistado, ya que es frecuente que una vez que el candidato ha tomado confianza, sienta la libertad de iniciar una plática con el entrevistador y desviarse del tema principal.

Además de lo anterior, es necesario que el entrevistador posea determinadas características que lo ayudarán a realizar una mejor entrevista. Estas características son las siguientes: (5)

- Respetar auténtica y profundamente al entrevistado;
- Habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y la confianza mutua;
- Capacidad para situarse en el lugar de la otra persona y apreciar los problemas desde el punto de vista del entrevistado (empatizar);
- Saber escuchar;
- Capacidad de planeación y dirección;
- Capacidad de observación y sensibilidad;
- Flexibilidad en la formulación de preguntas;
- Ética profesional;
- Objetividad.

La entrevista es sobre todo, un proceso sistemático y tiene que basarse en una información objetiva acerca de la persona. Los resultados de una buena entrevista no pueden basarse en una respuesta emotiva o sentimental de los sujetos.

Se recomienda que, durante la entrevista, no se hagan anotaciones, ya que el entrevistador puede pasar por alto detalles o aspectos importantes acerca del candidato al estar escribiendo. Conviene dar un margen de tiempo entre una entrevista y otra para hacer las anotaciones de lo observado, las conclusiones y un resumen general de la entrevista, para más tarde realizar un informe de la misma. En éste se procurará tener cuidado de no omitir información importante, y que se realice con la mayor objetividad y precisión posible.

EXAMENES PSICOLÓGICOS.

Son pruebas o «tests» en los que se miden diferentes factores y aspectos psicológicos del candidato, como pueden ser : la inteligencia, la capacidad mental, aptitudes, destrezas, coordinación, personalidad, temperamento, aprendizaje,

intereses, rendimiento, memoria, etc. Las pruebas psicológicas son un instrumento muy útil para la selección siempre y cuando éstas tengan validez y confiabilidad, pero hay que recordar que son sólo instrumentos de apoyo; no deben tomarse como base para una decisión final.

ENCUESTA SOCIOECONOMICA.

Su objetivo es conocer y comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias personales y trabajos anteriores. Es un instrumento muy útil para comprobar el perfil que, hasta esta etapa del proceso, se ha obtenido del candidato.

Este tipo de investigaciones se pueden realizar a través de cuestionarios, agencias, o bien, por medio de una trabajadora social, quien visita al candidato en su domicilio para obtener información acerca de sus condiciones actuales de vida, sus antecedentes personales, familiares y laborales, su situación económica, su estructura familiar, etc.

Es muy importante que quien realice la encuesta sea una persona con gran sentido ético, imparcial y profesional, ya que, aunque es sólo un instrumento de apoyo para la decisión final, los resultados que se obtengan de ella serán de suma importancia para tomar dicha decisión.

EXAMEN MEDICO.

El examen médico tiene por objeto diagnosticar el estado de salud de la persona solicitante, para determinar si existe algún factor que pueda afectar o repercutir en el desempeño de su trabajo.

Señala Agustín Reyes Ponce que, el examen médico puede tener como fines principales los siguientes: (6)

- Conocer si el candidato padece de enfermedades contagiosas;
- Saber si tiene alguna enfermedad que constituya un riesgo o impedimento para el trabajo que desempeñará;
- Conocer si la persona tiene ya enfermedades profesionales antes de ingresar a trabajar;
- Saber si hay indicios de alcoholismo o drogadicción en el candidato;
- Determinar si la persona no tiene algún impedimento físico que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo, etc.

El examen médico comprende la elaboración de la historia clínica (por medio de preguntas y de una exploración física), y en caso necesario, análisis de laboratorio, Rayos X y otros exámenes que se consideren pertinentes.

Es recomendable que el examen se realice en las últimas etapas del proceso de selección, ya que a estas alturas se han rechazado a varios candidatos y no resulta tan costoso porque sólo se aplica a aquellas personas que tienen altas probabilidades de ser aceptadas.

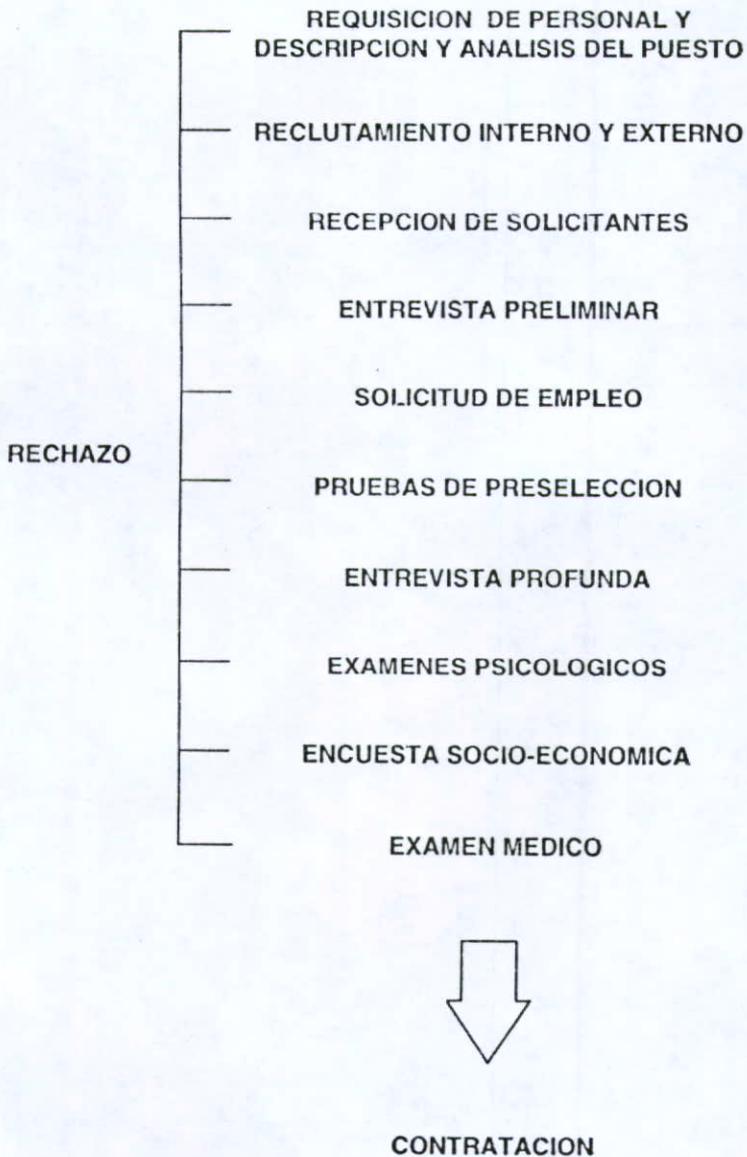
También se recomienda que la persona que realice los exámenes médicos tenga experiencia en medicina industrial, por su visión para enfocarlo a los requisitos de salud y estado físico del candidato que se necesitan para el puesto.

ENTREVISTA DEFINITIVA DE CONTRATACION.

Esta última etapa se puede considerar como opcional. El objetivo de esta entrevista es el de informar a la persona que ha sido aceptada para el puesto que solicitó, y afinar algunos detalles respecto al trabajo, la empresa e incluso respecto al mismo candidato, indicándole a éste cuándo comenzará a laborar y qué documentación deberá presentar en un plazo determinado.

A continuación se presenta un esquema en el que se muestran los pasos a seguir durante el proceso de reclutamiento y selección. (7)

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



CAPITULO III

REFERENCIA DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) VALENCIA, Yolanda. Apuntes de Selección e Integración de Personal. 6o. Semestre.
- (2) ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1975. p. 177
- (3) VALENCIA, Yolanda. Op. Cit.
- (4) Idem.
- (5) Idem.
- (6) REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Ia. Parte. Ed. LIMUSA. México, 1971. p. 91
- (7) VALENCIA, Yolanda. Op. Cit.

CAPITULO IV

CONTRATACION E INDUCCION

4.1 CONTRATACION

Una vez que se ha elegido al candidato que ocupará el puesto vacante deberá procederse a formalizar la nueva relación de trabajo mediante un contrato, con el objeto de garantizar los intereses, derechos y obligaciones, tanto del trabajador como de la empresa.

Se entiende por *relación de trabajo* la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario. (1)

Un *contrato* es un acuerdo entre dos o más voluntades para crear o transferir derechos y obligaciones.

En materia laboral existen tres tipos de contratos: el contrato individual de trabajo, el contrato colectivo y el contrato-ley. Todos éstos están definidos y regulados por la Ley Federal de Trabajo.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Es aquel por medio del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. (Art.20)

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 el objeto de establecer

las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. (Art.386)

CONTRATO LEY

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional. (Art.404)

Se presume la existencia del contrato y de la relación del trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe. La falta de un contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que se deriven de esa relación de trabajo y de las normas de trabajo, ya que la falta de dicho escrito será imputable al patrón. (Arts. 21, 26)

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Deberán hacerse por lo menos dos ejemplares, de los cuales quedará uno en poder de cada parte. (Art 24)

El contenido de un contrato de trabajo suele dividirse en cuatro partes: ⁽²⁾

- a) Encabezado. Especifica el tipo de contratación del que se trate e incluye los nombres de los comparecientes y, en caso necesario, de los apoderados.
- b) Declaraciones. Se hacen constar primero las declaraciones del patrón, especificando la naturaleza de la empresa o negocio, el motivo del contrato, el tipo de contrato y el puesto y los servicios requeridos. Posteriormente se hacen constar las declaraciones del trabajador, en las que se incluyen su capacidad para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar el servicio requerido.

c) Cláusulas. Las cláusulas son las disposiciones legales que debe contener el contrato; éstas están establecidas en el artículo 25 de la ley Federal del Trabajo y son las siguientes:

I. Nombre, nacionalidad, sexo, edad, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, o tiempo indeterminado.

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.

V. La duración de la jornada.

VI. La forma y el monto del salario.

VII. El día y el lugar de pago del salario.

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones, y demás que convengan al trabajador y el patrón.

d) Firmas. Al final del contrato, los celebrantes deben firmar de enterado y de acuerdo. En ocasiones suele acostumbrarse que firmen dos testigos o apoderados del patrón.

La edad mínima para la prestación de servicios es de 16 años. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de 14 años que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo algunos casos excepcionales. Los trabajadores que tengan quince años cumplidos necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, de la autoridad competente correspondiente para prestar sus servicios. Los mayores de 16 años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas por la ley. (Arts. 22,23)

Las relaciones de trabajo se pueden clasificar en tres formas, de acuerdo con su duración. Según el artículo 35 de la L.F.T. éstas pueden ser:

- a) Para obra determinada;
- b) Por tiempo determinado, y
- c) Por tiempo indeterminado.

A no ser que existan estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado. Únicamente puede estipularse el señalamiento de una obra determinada cuando lo exija su naturaleza. (Arts. 35,36)

El señalamiento de un tiempo determinado puede estipularse únicamente en los casos siguientes: (Art. 37)

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- III. En los casos previstos por la ley.

Si la materia del trabajo subsiste aunque se hubiese vencido el término que se había fijado, la relación se puede prorrogar por el tiempo que sea necesario. Los trabajadores en ningún caso están obligados a prestar sus servicios por más de un año. (Arts. 39,40)

Las causas de terminación de las relaciones de trabajo son, entre otras, las siguientes: (Art. 53)

- I. El mutuo consentimiento;
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término.

4.2 INDUCCION

Es muy importante que antes de que el nuevo empleado comience con su rutina laboral, éste se adapte e integre a la organización y a su nuevo empleo. No debe olvidarse que los primeros días de labores son los más importantes y significativos

para el nuevo elemento, ya que cuando una persona se inicia en un empleo se encuentra claramente en una posición de particular inseguridad; comienza en una situación de la cual no tenía antecedentes y se topa con un ambiente totalmente extraño, lo cual es una incomodidad inevitable que debe afrontar y aceptar que desaparecerá con el tiempo. Por estas razones, es necesario en este momento que el nuevo empleado reciba una adecuada *inducción* a la empresa.

La inducción es un proceso a través del cual se integra y adapta a un empleado de nuevo ingreso tanto a la organización como a su nuevo empleo.

OBJETIVO

El objetivo que persigue la inducción es que los nuevos empleados se integren en forma funcional y social, tan pronto como sea posible, a la organización y al ambiente laboral. (3)

La inducción busca establecer actitudes favorables del empleado hacia la compañía, sus políticas y su personal. Ayuda a crear un sentimiento de pertenencia y aceptación, que, a su vez, ayuda a crear entusiasmo y una moral elevada. (4)

Cuando una persona se integra a una empresa, atraviesa por un proceso de socialización organizacional, (5) es decir, el proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización o el grupo al cual se integra.

Muy a menudo se descuida el programa de inducción para el nuevo empleado, ya que es muy frecuente el error de presuponer que éste se podrá orientar por sí sólo.

La magnitud y formalidad del programa de inducción están determinadas por el tipo de organización y por las actividades que en ella se realicen, sin embargo, por lo general un programa de inducción contiene lo siguiente:

I. Manual de Bienvenida. Es un pequeño folleto que se le entrega al nuevo empleado en el que generalmente se incluyen los siguientes puntos:

- Palabras de bienvenida;
- Objetivos de la empresa;
- Historia;
- Filosofía;
- Productos o servicios que la empresa ofrece al mercado;
- Estructura de la organización;
- Políticas generales de personal y de higiene y seguridad;
- Reglamento de trabajo;
- Servicios y prestaciones que la empresa otorga a sus empleados;
- Planes de capacitación; etc.

II. Actividades. Se refiere a aquellas acciones complementarias que sirven de apoyo al manual y al plan de inducción en sí:

- Audiovisuales;
- Visitas a las plantas, oficinas e instalaciones;
- Presentación con su jefe y con el personal de otros departamentos con los que mantendrá contacto constante;
- Presentación con sus nuevos compañeros de trabajo;
- Información acerca de los detalles del trabajo;
- Entrevista de ajuste, etc.

La inducción está íntimamente ligada a la capacitación. La inducción implica una orientación general hacia todo el ambiente laboral, y al puesto que se va a desempeñar; es una especie de antesala a la capacitación, ya que ésta se relaciona con habilidades y deberes laborales específicos conectados con una situación laboral particular. (6)

Los programas de inducción suelen conducir a un menor tiempo de aprendizaje del trabajo, mayor producción, más asistencia, menos desperdicios y mayor calidad del producto. Esto ocurre debido a una disminución de la ansiedad y estrés del empleado que puede ser el resultado directo o indirecto de un programa de inducción mal planeado. (7)

CAPITULO IV

REFERENCIA DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Ley Federal del Trabajo. Art. 20
- (2) ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México. 1975. p. 279-281
- (3) TYSON & YORK. Administración de Personal. Ed. Trillas. México, 1989. p. 160
- (4) SIKULA, MCKENNA. Administración de Recursos Humanos. Conceptos Básicos. Ed. LIMUSA. México, 1989. p. 206
- (5) CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. México, 1989. p. 247
- (6) SIKULA. Op. Cit. p. 207
- (7) SIKULA. Op. Cit. p. 206

CAPITULO V

CAPACITACION Y DESARROLLO

A la función de Capacitación y Desarrollo también se le conoce con el nombre de adiestramiento, entrenamiento, educación, etc.

En realidad, existe una gran confusión respecto al significado preciso que debe dársele a los términos de capacitación y desarrollo, así como a otros asociados a los mismos.

A continuación se proponen varias definiciones de estos conceptos. La diferencia entre cada uno de ellos radica básicamente en el tipo de conocimientos o habilidades que se quieren lograr y el personal al que se dirige.

El adiestramiento o entrenamiento implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz y destrezas que permitan llevar a cabo operaciones técnicas o mecánicas con una mayor eficiencia. El Adiestramiento está dirigido al personal no administrativo (nivel operarios) (1)

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

Los cursos de capacitación suelen estar diseñados para un propósito definido, establecido y a corto plazo y suelen estar dirigidos a empleados no administrativos. La capacitación se relaciona con aspectos técnicos de la realización de una función particular. (2)

El desarrollo es un proceso educativo, planeado y sistemático, a largo plazo, mediante el cual el personal administrativo o ejecutivo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales.

El desarrollo se refiere a conceptos educacionales, filosóficos y teóricos e implica una educación más amplia con propósitos más genéricos a largo plazo. (3)

Para evitar confusiones y uniformar criterios, la palabra capacitación se utilizará a lo largo de este tema, a menos que se necesite hacer una distinción específica. Para ello, se adoptará la siguiente definición:

La capacitación consiste en una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores. (4)

5.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

El papel central de la capacitación consiste en asegurar que todos los recursos humanos de una empresa tengan, y continúen teniendo, las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asignó. (5)

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración. Los fines básicos de la capacitación en la empresa son:

- Promover el desarrollo integral del personal y, así el desarrollo de la empresa,
- Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Perfeccionar al personal para desempeñar su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas.

En la actualidad, la capacitación se enfrenta a serios problemas, y uno de ellos es que no recibe el apoyo necesario por parte de los directivos de la empresa. Esto se debe, en parte, a que la capacitación implica tiempo, dinero y esfuerzo, y se considera como un lujo y un gasto innecesario, en vez de considerarse como una

inversión. Por otra parte, los directivos quieren ver, a cambio de ello, beneficios tangibles que justifiquen el desembolso que implica la capacitación.

Además de esto, la capacitación se enfrenta a otros problemas como los siguientes:

- La función educativa no tiene la seriedad y consistencia que debería tener;
- Se realiza por un simple fenómeno de imitación: capacitar por capacitar;
- Se realiza como cumplimiento de las disposiciones legales;
- Se orienta sólo a criterios de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos;
- Carece de una profunda enseñanza social y humanista: se subestiman los aspectos sobre desarrollo humano, motivación e integración;
- Se considera como un fin en sí mismo: se trata de resolver todos los problemas en la empresa impartiendo capacitación.

La capacitación debe ayudar al desarrollo integral del hombre dándole una visión universal, y al mismo tiempo, orientarse a puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente un puesto.

La exagerada especialización a la larga da como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal, su creatividad y productividad; limita la capacidad del ser humano. (6) La capacitación no debe limitarse a tratar de incrementar conocimientos y habilidades, sino también debe procurar una enseñanza más profunda y humanista.

La capacitación, en pocas palabras, debe ayudar al hombre a saber más, a querer hacer y a poder hacer. Dicho de otro modo, debe ayudar al hombre a *ser más*.

5.2 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

La capacitación debe considerarse como una inversión a mediano y largo plazo, ya que, aunque ésta implica costos, trae beneficios reales para la empresa, siempre y cuando esté bien impartida y corresponda a las necesidades de la empresa.

Entre los principales beneficios que trae consigo la capacitación, se pueden mencionar los siguientes:

- Incrementa la Productividad;
- Incrementa la Calidad;
- Ayuda a prevenir y disminuir accidentes;
- Disminuye los costos;
- Desarrolla la versatilidad y el empleo de los recursos humanos;
- Ayuda a una mejor planeación de recursos humanos;
- Reduce la necesidad de supervisión;
- Mejora la estabilidad de la empresa y le da flexibilidad, mediante la creación de una reserva de reemplazos capacitados;
- Incrementa la satisfacción laboral, la motivación y la moral;
- Optimiza el uso de recursos materiales, equipo y métodos disponibles;
- Previene la obsolescencia de conocimientos causada por el avance tecnológico;
- Permite un desarrollo personal de los individuos;
- Eleva el nivel de vida de los trabajadores.

5.3 EL PROCESO DE LA CAPACITACION

Mencioné antes, que la capacitación es una actividad planeada. Esto significa, que para que la función de capacitación tenga éxito, se deben seguir ciertos pasos o etapas como las siguientes: (7)

- a. Determinación de las necesidades reales de capacitación, mediante un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)
- b. Elaboración del Plan o Programa de Capacitación:
 - Fijar los objetivos que se quieren lograr;
 - Definir el contenido de los cursos (temas, materias y áreas que deben ser cubiertas);
 - Señalar los métodos y técnicas de instrucción, dinámicas, recursos materiales, etc. para el curso;

- c. Ejecución del Programa
- d. Evaluación del programa.
- e. Seguimiento o continuación de la capacitación.

A. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

La capacitación tiene básicamente dos razones de ser: por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Es difícil poder descubrir con acierto cuáles son las necesidades que, en materia de capacitación, hay que satisfacer.

Se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo, y segundo, necesidades a mediano y largo plazo.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo, en tanto colaborador de una organización. (8)

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del empleado en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización. (9)

También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades de individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo. (10)

«La necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad en la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar su diferencia.» (11)

Es muy importante poder distinguir cuándo nos encontramos con una necesidad de capacitación y cuándo no. Desempeño ineficiente y necesidades de capacitación no son sinónimos, ya que muchos problemas de desempeño se deben a problemas administrativos dentro de la organización, ya sea en los procedimientos, políticas o en los recursos materiales.

Sólo cuando los problemas de desempeño se deben a deficiencias en conocimientos, habilidades o actitudes personales se habla de necesidades de capacitación.

Al realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación se debe tomar en cuenta que existen ciertos hechos o indicadores que ayudan a determinar dichas necesidades de capacitación:

- Empleados de nuevo ingreso
- Nuevas contrataciones, transferencias, y rotación de personal
- Promociones y ascensos del personal
- Reducción del número de empleados
- Ausentismo
- Expansión de la empresa y/o de sus servicios
- El cambio en la empresa
- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- Cambios en los programas del trabajo o de la producción
- Modernización de la maquinaria
- Producción o comercialización de nuevos productos o servicios
- Baja de productividad
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones defectuosas, relaciones deficientes entre el personal
- Tiempo de aprendizaje e integración prolongada al puesto
- Gastos excesivos del mantenimiento de las máquinas y equipos
- Exceso de errores y desperdicios
- Elevado número de accidentes
- Poca versatilidad de los empleados
- Número excesivo de quejas
- Poco o ningún interés por el trabajo

- Falta de cooperación
- Dificultades en la obtención de buenos elementos
- Índices de desperdicio y altos costos de operación
- Peticiones expresas respecto de capacitación, ya sea individual o grupalmente
- Evaluación de cursos y seminarios, etc.

Además de estos indicadores, están las llamadas fuentes que también son de gran ayuda en la determinación de las necesidades de capacitación. Estas fuentes son:

- Análisis, descripción y evaluación de puestos;
- La calificación de méritos y la evaluación del desempeño;
- Infomación derivada de encuestas, cuestionarios, entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.

Importancia de determinar Necesidades de Capacitación ⁽¹²⁾

- 1.- Proporciona información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos que la empresa requiere.
- 2.- Elimina la tendencia de capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- 3.- Propicia la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- 4.- Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa.
- 5.- Genera los datos esenciales para permitir, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, desperdicios, etc.

Tipos de Necesidades de Capacitación

Las necesidades de capacitación pueden ser *manifiestas* o *encubiertas*.

Las necesidades manifiestas son fáciles de localizar, ya que saltan a la vista, resultan obvias, y hasta cierto punto son previsibles:

- Personal de nuevo ingreso
- Ascensos o transfencias
- Puestos de nueva creación
- Cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, etc.

La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva. Se presume que los cursos deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios. (13)

Las necesidades encubiertas, en cambio, son más difíciles de determinar; la razón de ello es muy simple, dado que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar: actitudes de personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos.

Estas necesidades se dan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. (14)

Las necesidades de capacitación se pueden dar en distintos niveles:

- a) Nivel Organizacional. Son debilidades generales de la empresa, y éstas pueden ser el cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, etc.
- b) Nivel Departamental. Afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.
- c) Nivel Ocupacional. Son las que se refieren a un puesto de la organización en particular.
- d) Nivel Personal. Son las que se ubican respecto de cada trabajador.

Procedimiento para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación

La detección de necesidades se logra con base en una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace; para ello, es necesario llevar a cabo el siguiente procedimiento:

1. Situación idónea y situación real

Se empieza por determinar qué es lo que debe hacerse en la empresa y qué es lo que realmente se está haciendo para obtener un parámetro que permita la comparación.

En esta etapa son de gran utilidad los análisis y descripciones de puestos y las evaluaciones del desempeño.

2. Determinar el área crítica

A partir de las evidencias generales, se deben detectar y jerarquizar las áreas críticas de la empresa. Estas pueden ser gerencias, direcciones, departamentos, secciones, oficinas.

El análisis que de las evidencias generales se efectúe, deberá proponer algunas hipótesis del origen de los problemas; la siguiente clasificación puede ser suficiente:

- Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal
- Otras causas organizacionales: materia prima fuera de especificaciones, equipo obsoleto, descomposturas frecuentes, falta de programación, etc.

Ahora bien, los criterios que se emplean para seleccionar las áreas críticas son:

- Grado en que se obstaculiza el logro de las metas de la empresa.
- Monto de las pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuellos de botella).
- Amplitud de las necesidades de capacitación, o importancia de las mismas.
- Incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planteando.

La clasificación de estos criterios permitirá establecer la prioridad de las áreas. En principio, el área más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad, y así sucesivamente, hasta concluir con todas las detectadas.

Una vez determinada el área crítica, se deben seleccionar los puestos prioritarios del área investigada.

Los mismos criterios seleccionados para señalar áreas críticas pueden ser útiles para seleccionar y definir los puestos prioritarios.

3. Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación

Para llevar a cabo este paso, es necesario conocer, mediante descripciones y análisis de puestos, el contenido de los mismos, para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas.

Para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades de capacitación es necesario considerar varios factores:

- El número de sujetos por investigar
- El nivel jerárquico de los mismos
- Las características de los sujetos, en especial su escolaridad
- Los puestos que ocupan
- El tiempo y los recursos disponibles
- Los conocimientos y habilidades del investigador
- Las características de las técnicas

Las técnicas que se pueden utilizar para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes:

- Entrevista
- Observación
- Cuestionarios
- Encuestas

- Listas de verificación
- Período de actuación
- Inventario de habilidades
- Prueba de desempeño
- Reuniones de grupo
- Comites
- Tormenta de ideas
- Evaluación de méritos
- Planeación de carrera

Se deben escoger como mínimo dos técnicas: una para investigar directamente a los trabajadores, y otra para investigar a los jefes inmediatos y que éstos proporcionen su punto de vista sobre las necesidades de sus subordinados. De este modo se obtienen datos por parte del personal involucrado, con lo cual se recaba información de dos fuentes; se aumenta la objetividad y se introduce un elemento participativo en la determinación de necesidades de capacitación.

4. Obtención de información

Es en esta etapa cuando se recaba la información sobre las necesidades de capacitación: las tareas en las que existen deficiencias originadas por la falta de conocimientos y habilidades, problemas que lo justifican y nombres y características de los trabajadores con necesidades.

5. Análisis de la información

El análisis de la información consiste en comparar los datos que proporcionaron los sujetos investigados. Cabría esperar algunas ligeras discrepancias entre las fuentes de información. La diferencia más común reside en que los trabajadores y sus jefes tienen una concepción distinta de cuáles son las necesidades de capacitación y de las causas que las justifican.

Es muy importante poder discriminar las diferentes variables que afectan el desempeño de los trabajadores. Además de las necesidades de capacitación, existen por lo menos tres grupos de variables que pueden explicar el mal

desempeño de los trabajadores y consiguientemente ser la causa de problemas:

(15)

- a) Problemas organizacionales: equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, carencia de herramientas apropiadas, desorganización, etc.
- b) Falta de aptitudes del personal: psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc.
- c) Falta de motivación: los trabajadores no quieren, no se esforzarán por realizar la labor que se espera de ellos.

6. Elaboración de informe del DNC

Una vez que se obtuvo toda la información necesaria, se debe realizar un reporte que indique cuáles son las necesidades de capacitación que se encontraron, cuáles son las áreas y puestos críticos, cuáles son las medidas correctivas que se deben tomar y cuándo. Este informe servirá de base para formular los objetivos y elaborar los programas de capacitación que se requieran, señalando qué áreas y qué puestos deben tener prioridades.

B. ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

El programa de capacitación debe ser el resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación, el cual busca responder a ocho preguntas fundamentales, con relación a cada situación en particular:

- Qué debe ser enseñado?
- Para qué?
- Quién debe aprender?
- Cómo se debe enseñar?
- Con qué?
- Cuándo debe ser enseñado?
- Dónde debe ser enseñado?
- Quién debe enseñar?

Cuando se va a estructurar un programa de capacitación, es necesario tomar en cuenta que se debe planear con respecto a necesidades futuras, sin olvidar los programas anteriores, y que el programa debe coordinarse con otros programas, de tal manera que haya una secuencia y congruencia entre un programa y otro.

Las cuestión más difícil al tratar de realizar un programa de capacitación no radica en determinar el contenido del mismo, o las técnicas y métodos que se emplearán. El problema radica en lograr *vender* el programa de capacitación a los directivos antes de ponerlo en funcionamiento. Es muy importante que el programa de capacitación reciba el apoyo de los directivos y del personal involucrado para que éste se realice con éxito.

1. Planteamiento de Objetivos

Una vez que se han descubierto con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que deben lograr, es decir, responder y satisfacer dichas necesidades.

Los objetivos generales que se persiguen básicamente a través de la capacitación son generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de una organización, a través de su continuo y sistemático desarrollo. (16)

La generación, incremento o modificación no deben enfocarse únicamente a conocimientos, sino que también se deben incluir habilidades, destrezas y actitudes, las cuales constituyen el punto de partida de las dos anteriores.

En muchas ocasiones la capacitación se realiza sin haber sopesado antes las necesidades de la empresa y las de sus miembros; *se hace capacitación por hacer capacitación*. La capacitación es dependiente de las necesidades específicas de la empresa y cuando se han de plantear los objetivos de un programa de capacitación, se deben tomar en cuenta:

- Los problemas que se plantean: sociales, técnicos o económicos;
- La naturaleza, calidad, número y diversidad del personal que se va a formar;

- El tiempo del que se dispone: plazo en que tienen que resolverse ciertos problemas;
- Los medios humanos, materiales y financieros de que se dispone;
- El resultado que se ha decidido obtener.

Algunas de las preguntas que se deben plantear al formular objetivos son las siguientes:

- Qué se quiere lograr?
- Qué metas a corto, mediano y largo plazo se deben obtener?
- Qué se quiere enseñar?
- A quién?
- Cómo?
- Cuándo?
- Dónde?

El planteamiento de los objetivos debe ir de acuerdo al aprendizaje que se quiera lograr y a las características de los participantes.

Las ventajas de plantear objetivos es que el aprendizaje se orienta al logro de metas determinadas y se crea un compromiso para lograrlas. Por otra parte, son de gran ayuda para determinar la complejidad de los contenidos, la metodología y las técnicas de enseñanza.

Los objetivos se clasifican según el tipo de conocimiento que se quiere lograr; este conocimiento se puede encontrar en tres dominios: (17)

a) Dominio Cognoscitivo:

En este dominio se incluyen todas las actividades que impliquen procesos y habilidades de orden intelectual, como recordar, comprender, interpretar, aplicar conceptos, analizar, sintetizar, evaluar, etc.

b) Dominio Afectivo:

Este dominio abarca conductas que impliquen sentimientos, valores o deseos, como la recepción o sensibilidad de estímulos, la respuesta a ellos, valoración, organización, etc.

c) Dominio Psicomotor:

Abarca habilidades o destrezas de tipo motriz y psíquico, como la percepción, imitación, mecanización, etc.

2. Contenido del programa

El contenido del curso es la materia del mismo, es decir, los conocimientos que han de impartirse, las habilidades y actitudes que serán motivo de tratamiento.

La selección y el arreglo de los contenidos se debe derivar lógicamente de los propósitos y de los objetivos. Un propósito bien definido y la jerarquización de los objetivos, basados en las necesidades laborales, determinarán principalmente los contenidos necesarios de la capacitación y la secuencia apropiada.

Al determinar el contenido del programa se hay que considerar que los temas deben de ir de acuerdo con el nivel de los participantes; es conveniente fraccionar el conocimiento en pequeñas dosis e ir de lo simple a lo complejo.

3. Métodos, técnicas, dinámicas y recursos materiales (18)

El método consiste en la forma como se logrará que el alumno aprenda. Los métodos se pueden clasificar de la siguiente manera:

I. Según su enfoque:

a) Método Inductivo. Va de lo general a lo particular; de la práctica a la teoría. Es aconsejable para niveles operarios.

b) Método Deductivo. Va de lo particular a lo general; de la teoría a la práctica. Se recomienda para niveles gerenciales.

II. Según la división del tema.

- a) Analítico. Separa el todo de las partes, y se profundiza en cada una de ellas.
- b) Sintético. Se unen las partes para llegar a un todo y se aporta algo nuevo.

III. Según la actividad de los alumnos.

- a) Activo. El alumno participa en clase; no es un espectador.
- b) Pasivo. El alumno escucha al profesor; éste es el centro de atención.

El diseño de la capacitación debe ayudar a crear situaciones que permitan a los alumnos adquirir y demostrar el aprendizaje adquirido tanto por el propósito y los objetivos de la capacitación como por las necesidades de la situación laboral. A pesar de que esto puede implicar diferentes métodos, en general, los métodos participativos, basados en el propio trabajo real del alumno, tienen más probabilidades de lograr los resultados requeridos que los métodos pasivos o irreales.

No existe un método ideal, todos serán buenos y darán resultados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone, etc. Es aconsejable que en un programa de capacitación haya variedad en los métodos de enseñanza; es decir, deberán alternarse diversos métodos en un mismo programa de capacitación.

Las técnicas son los recursos didácticos que se utilizan para garantizar la comunicación personal con los alumnos. Las técnicas pueden ser:

- Demostrativa
- Expositiva
- Exegética (lecturas comentadas)
- Casos
- Discusiones
- Prácticas
- Dramatizaciones, etc.

Las dinámicas son los recursos que se utilizan para lograr un mejor ambiente y el aprendizaje de actitudes positivas.

Las dinámicas pueden ser utilizadas para:

- Romper el hielo
- Sensibilización
- Toma de decisiones
- Conocimiento personal
- Mejorar la comunicación

Los recursos materiales son todos aquellos medios auxiliares de la capacitación, que ayudan a complementar, reforzar y apoyar el contenido del programa:

- Escritos: libros, notas técnicas, resúmenes, etc.
- Visuales: pizarrón, rotafolios, retroproyector, filmas, transparencias, etc.
- Audio-visuales: videocassettes, transparencias, películas, etc.
- Vivenciales: herramientas, materiales de trabajo, etc.

C. EJECUCION

Esta etapa, como su nombre lo indica, consiste en poner en práctica el programa de capacitación. El éxito de la ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores (19):

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización
- La calidad del material del entrenamiento presentado.
- La cooperación de los jefes y directivos de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los alumnos.
- El lugar y las condiciones ambientales.
- El tiempo del que se disponga .
- El tiempo en que se impartirá el curso y la duración de cada sesión.
- La retroalimentación y comunicación que se logre entre el instructor y los alumnos.

D. EVALUACION

La parte final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.

La evaluación es la forma en la que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener información que permita mejorar habilidades y corregir errores. (20)

Es importante que antes de realizar la evaluación se establezcan los criterios y medidas que se utilizarán para ello. La evaluación debe considerar los siguientes aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; y
- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos: (21)

- La reacción del grupo y del alumno;
- El conocimiento adquirido: lo nuevo que aprendió el alumno y lo que recordó a lo largo del curso;
- Conducta: qué cambios se registraron en la actitud del alumno;
- Resultados: los productos de aprendizaje del alumno.

La evaluación personal puede realizarse en tres diferentes etapas:

1. Evaluación antes del curso: persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega un alumno al curso. Generalmente se realiza mediante una prueba o examen de conocimientos y actitudes en relación con el tema o temas que se impartirán a lo largo del curso.

2. Evaluación durante el curso: pretende conocer periódicamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos durante el tiempo que dure la capacitación.

3. Evaluación después del curso: mide el éxito del programa de capacitación, el grado de asimilación del alumno, y los productos de aprendizaje. Se puede realizar a través de pruebas o exámenes orales, escritos o prácticos.

Este tipo de evaluación puede servir de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

E. SEGUIMIENTO

De cada programa o curso de capacitación que se realice, será necesario dar un seguimiento, ya que de nada servirán las acciones de capacitación si no existe un refuerzo y una continuación de las mismas, y una relación o conexión con otros cursos impartidos o que se impartirán.

«Que no signifique un curso, por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de una persona, sino que perdure y se continúe en el tiempo.» (2)

El mantener actualizado el diagnóstico de necesidades es una buena manera de darle seguimiento a la capacitación.

CAPITULO V

REFERENCIA DE CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Consultar: SIKULA, McKENNA. Administración de Recursos Humanos. Ed. LIMUSA. México, 1989. p. 225
- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. LIMUSA. 2a. Edición. México, 1987. p. 20
- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Ed. Trillas. México, 1989. p. 22
- CHIAVENATO , Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill México, 1989. p. 459-661
- (2) SIKULA, McKENNA. Op. Cit. p. 225
- (3) Idem. p. 225
- (4) SILICEO, Alfonso. Op. Cit. p. 20
- (5) SIKULA. Op. Cit. p. 224
- (6) SILICEO. Op. Cit. p. 21
- (7) idem. p. 53
- (8) idem. p. 59
- (9) idem. p. 59
- (10) idem. p. 59
- (11) COLDRICK, Arthur J. y LYONS Thomas P. cit. por Alejandro Mendoza Núñez. Op. Cit. . p. 31

- (12) MENDOZA, Alejandro. Op. Cit. p. 35,36.
- (13) idem p. 37
- (14) idem p. 38
- (15) SILICEO. Op. Cit. p. 128
- (16) SUAREZ, Guadalupe. Apuntes de Didáctica (Cuarto Semestre)
- (17) BELTRAN SANTIAGO, Pedro. Apuntes de Capacitación (Séptimo y Octavo semestre)
- (18) COPARMEX. Apuntes del Diplomado en Relaciones Industriales.
- (19) SILICEO. Op. Cit. p.105
- (20) idem. p. 105
- (21) idem. p. 117

CAPITULO VI

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

La Higiene y Seguridad Industrial constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud en los empleados.

Así mismo, la higiene y seguridad de los empleados constituyen las principales bases para preservación de una fuerza de trabajo adecuada.

OBJETIVO

Ofrecer un ambiente laboral que resguarde a los empleados de accidentes o enfermedades de trabajo; es decir, que el trabajador tenga las condiciones adecuadas que aseguren su vida, salud, integridad física y social, implicando además, una serie de beneficios económicos y de producción para la empresa.

6.1 HIGIENE INDUSTRIAL

«Higiene Industrial es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.» (1)

El objetivo que persigue la Higiene Industrial consiste en diagnosticar y prevenir enfermedades a partir del estudio y control de las condiciones de trabajo.

En el ambiente laboral existen varios factores que repercuten en la salud; estos factores pueden ser principalmente de tres tipos:

- Físicos; como la iluminación, el ruido, la ventilación, temperatura y humedad , la presión atmosférica, etc.
- Químicos; radiaciones, contaminantes, sustancias tóxicas, polvos, humos, gases, vapores nocivos, algunos metales como el plomo y el mercurio, etc.
- Biológicos; bacterias, virus, parásitos, hongos, plagas y micro-organismos en general.

Estos agentes, si no se toman las medidas preventivas o correctivas, pueden causar enfermedades leves o graves.

La Ley Federal del Trabajo, en el artículo 513 establece cuáles son los principales tipos de enfermedades que pueden provocar los factores antes mencionados:

- a) Enfermedades de las vías respiratorias en general.
- b) Enfermedades de la piel (dermatosis).
- c) Oftalmopatías.
- d) Intoxicaciones.
- e) Infecciones, parasitosis, virosis, y micosis.
- f) Enfermedades producidas por factores mecánicos y variaciones de los elementos naturales del medio de trabajo.
- g) Enfermedades producidas por radiaciones ionizantes y electromagnéticas.
- h) Cáncer.
- i) Enfermedades derivadas de la fatiga industrial.

Las enfermedades no sólo afectan al trabajador que las sufre, sino también afectan a la empresa, ya que tienen un impacto económico y social sobre ella:

- Las enfermedades disminuyen la fuerza de trabajo y hay una decremento en la producción.
- Pérdidas económicas para la empresa por el ausentismo, gastos de selección y adiestramiento de personal nuevo.
- Implica costos para el IMSS y organismos similares por concepto de gastos médicos, medicamentos, etc.

PLAN DE HIGIENE EN EL TRABAJO

Un plan de higiene en el trabajo debe abarcar principalmente los siguientes aspectos (2):

- Prestación de servicios médicos adecuados, botiquín de emergencia y primeros auxilios.
- Exámenes médicos de admisión.
- Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
- Registros del estado de salud de cada trabajador.
- Estudios de causas y medios para evitar la fatiga, las enfermedades profesionales, la monotonía, etc.
- Control y eliminación de áreas insalubres.
- Cursos y programas sobre educación higiénica y sanitaria.
- Supervisiones sanitarias de los locales de trabajo de la empresa (Iluminación, ventilación, condiciones térmicas, etc).
- Inspección de áreas de servicio para el personal (comedores, sanitarios, vestidores, lavabos, bebederos, etc).
- Tratamiento de aguas, destino conveniente de desechos y basura, control de plagas transmisoras de enfermedades, etc.
- Evaluaciones de las condiciones higiénicas en lugares donde se encuentren sustancias contaminantes y peligrosas.
- Prevención médica (Vacunas e inmunizaciones).

EL IMSS por su parte, ofrece servicios de medicina preventiva con el propósito de proteger la salud y prevenir enfermedades. Estos servicios comprenden programas de difusión para la salud, estudios epidemiológicos, producción de inmunobiológicos, inmunizaciones, campañas sanitarias, etc.

REGLAMENTACION SOBRE HIGIENE INDUSTRIAL

Las reglamentaciones sobre higiene industrial deben contener medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales. Algunas de ellas se refieren a (3):

- Sistemas de ventilación.
- Procedimientos de calefacción.
- Métodos de iluminación.
- Suministro de agua potable
- Alejamiento y neutralización de las aguas negras.
- Aseo de los centros de trabajo.
- Eliminación y transformación de basuras y materias de desecho.
- Servicio médico.

Específicamente, el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo establece que las condiciones generales de higiene deberán ser las siguientes (Arts. 175-187).

a) Servicios para el personal:

- En el lugar de trabajo no se permitirá tomar alimentos a menos de que dicho lugar esté destinado a la venta y consumo de ellos.
- Se debe contar en los centros de trabajo con un depósito para almacenamiento de agua potable que garantice el abastecimiento diario de por lo menos 100 litros por trabajador.
- Se deberá contar con bebedores higiénicos de agua potable o con depósitos de agua purificada y vasos higiénicos desechables.
- Se deberán instalar lavabos con servicio de agua corriente y desagüe al albañal y estarán anexos a las áreas de trabajo, a los servicios sanitarios y a los comedores.
- Deberán existir excusados y mingitorios dotados de agua corriente, y separados los de los hombres de las mujeres y marcados con letreros que los identifiquen.

b) Asientos en el trabajo:

- Se deberán proporcionar asientos cómodos y anatómicos cuando el trabajo deba realizarse sentado.
- Se deberá mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores de casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes, y centros de trabajo análogos.

c) Limpieza:

- Deberán llevarse a cabo medidas generales de aseo en los servicios destinados para los trabajadores por lo menos cada 24 horas.
- Llevar a cabo la limpieza de los locales de los centros de trabajo, la maquinaria y las instalaciones al terminar cada turno de trabajo.
- Manejar y eliminar la basura y desperdicios en los centros de trabajo.

6.2 SEGURIDAD INDUSTRIAL

«Seguridad Industrial es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control, y eliminación de accidentes de trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.» (4)

La Seguridad Industrial tiene como objetivos principales el reconocimiento, evaluación y control de los *riesgos de trabajo*.

Por riesgo de trabajo se entienden los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de su trabajo. (5)

Los riesgos de trabajo comprenden (6):

- a) Accidentes de trabajo. Son las lesiones orgánicas o perturbaciones funcionales, inmediatas o posteriores, o la muerte, producidas repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo.
- b) Accidentes en trayecto. Son los accidentes que sufre un trabajador cuando se traslada directamente de su domicilio al centro de trabajo o viceversa.
- c) Enfermedades profesionales. Es el estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en el que el trabajador deba prestar sus servicios.

Los riesgos de trabajo pueden producir (7):

- a) Incapacidad temporal. Es la pérdida de las facultades que imposibilitan parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por un tiempo determinado.
- a) Incapacidad permanente parcial. Es la disminución de las facultades de una persona para trabajar.
- c) Incapacidad permanente total. Es la pérdida de las facultades de una persona que le imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.
- d) Muerte. Es la cesación de todas las funciones vitales de una persona.

Los patrones son responsables de los riesgos de trabajo que sufren los trabajadores, y se les debe pagar la indemnización correspondiente según la consecuencia que traiga dicho riesgo.

En caso de muerte del trabajador, la indemnización consistirá en el pago de dos meses de salario por concepto de gastos funerarios más el importe de 730 días de salario, sin deducir la indemnización que hubiera percibido el trabajador durante la incapacidad temporal.

El Art. 514 de la LFT establece una tabla de valuación de incapacidades permanentes para computar el monto de la indemnización que le corresponde al trabajador.

CAUSAS DE LOS ACCIDENTES

Un accidente no siempre da como resultado un perjuicio o lesión a una persona o un daño en el equipo, sin embargo, en muchas ocasiones sucede lo contrario. Para poder evitar esta situación, es necesario estudiar y determinar cuáles son las principales razones por las que ocurren los accidentes.

Las causas en los accidentes pueden ser de tres tipos:

- a) Técnicas. Están relacionadas con las deficiencias en la planta, en el equipo, en las herramientas y en el ambiente de trabajo en general.
- b) Humanas. Están relacionadas con las acciones personales inseguras o con las deficiencias individuales.
- c) Ambientales. Implican variables de inseguridad situacional y ambiental.

COSTOS DE LOS ACCIDENTES

Cuando se produce un accidente, éste no sólo afecta a la persona lesionada, sino también a la empresa, ya que al ocurrir éste, conlleva ciertos costos, los cuales pueden ser directos o indirectos.

a) Costos directos: Es el total de gastos erogados como consecuencia de las obligaciones para con los empleados expuestos a los riesgos de trabajo, independientemente de que las pague la empresa o el IMSS.

Estos costos incluyen: servicios médicos, servicio hospitalario, indemnizaciones o incapacidades para el empleado, etc.

b) Costos indirectos: Son los gastos ocultos asociados al accidente y que la compañía debe sufragar: tiempo perdido por el accidentado, decremento de la producción por la ausencia o remplazo del trabajador, costos de remplazo del empleado perjudicado, tiempo perdido por trabajadores no accidentados, salarios pagados por tiempo perdido a los trabajadores no perjudicados, tiempo extra pagado a trabajadores no accidentados, daños del equipo, etc.

DETECCION DE RIESGOS DE TRABAJO

Una buena forma de eliminar o disminuir los accidentes es mediante la detección de los mismos. Algunos de ellos son fáciles de detectar por su evidencia, pero otros requieren de estudios más profundos.

Para detectar los riesgos es necesario saber qué condiciones o prácticas son inseguras y en qué grado. Un instrumento muy valioso para determinar lo anterior son las inspecciones, las cuales buscan específicamente peligros que pueden ocasionar accidentes, incendios u otras situaciones peligrosas e inseguras. Este tipo de inspecciones se realizan examinando edificios, herramientas, maquinaria y materiales que se usan, para descubrir los riesgos que representan.

Las inspecciones deben terminar con la elaboración de un reporte escrito, con el fin de tomar las medidas correctivas para la prevención de riesgos.

PREVENCIÓN DE RIESGOS DE TRABAJO

Una vez que se han detectado los riesgos que existen en una empresa es necesario tomar las medidas pertinentes para evitar al máximo que se produzcan accidentes en los centros de trabajo.

Entre las medidas que se pueden adoptar para prevenir riesgos se encuentran las siguientes:

- Capacitar y adiestrar al personal en la prevención de riesgos de trabajo.
- Instruir a los trabajadores acerca de las políticas establecidas para evitar riesgos laborales.
- Colocar en lugares visibles y en forma permanente carteles con avisos preventivos sobre riesgos y uso adecuado de aparatos, máquinas, herramientas, materiales, equipos de protección personal y contra incendios.
- Promover actividades tales como concursos, distinciones, metas, etc. para fomentar la seguridad.
- Realizar estudios periódicos de recolocación de los trabajadores: es decir, si un trabajador desarrolla una actividad en la que manifiesta propensión a los accidentes, será conveniente colocarlo en otro puesto.
- Llevar revisiones de los índices de frecuencia y gravedad de los accidentes. Estos índices ayudan a prevenir los accidentes y enfermedades, concentrando la atención en aquellos períodos, sectores, o departamentos donde ocurran con más frecuencia.

El IMSS, en coordinación con la STPS realiza campañas y presta servicios para la prevención contra riesgos de trabajo.

El IMSS llevará a cabo las investigaciones sobre riesgos de trabajo que estime conveniente, y sugerirá a los patrones técnicas y prácticas adecuadas con el objeto de prevenir dichos riesgos. Para este fin, Los patrones deben cooperar con el instituto facilitándole la realización de estudios e investigaciones, proporcionándole los datos necesarios y colaborando a la difusión de las normas sobre prevención de riesgos de trabajo.

Otro de los medios para prevenir los riesgos profesionales es mediante la creación de Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad, las cuales se encargarán de estudiar y determinar las causas de los riesgos, peligros y condiciones insalubres en los centros de trabajo, para proponer las medidas necesarias para su prevención. Se les llama comisiones mixtas por que están integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

Entre las actividades principales que deben desempeñar estas comisiones, se pueden citar las siguientes (8):

- Realizar por lo menos una visita mensual a los edificios, instalaciones y equipos de los centros de trabajo para verificar las condiciones de seguridad e higiene que prevalezcan en ellos. De cada visita realizada se deberá levantar un acta.
- Promover que los trabajadores conozcan los reglamentos, instructivos, circulares y avisos relativos a la higiene y seguridad en el trabajo.
- Informar periódicamente acerca de los análisis de las causas que producen los riesgos profesionales y las medidas preventivas que se deben adoptar.
- Vigilar que los botiquines de primeros auxilios contengan los elementos necesarios y que señalen los instructivos.
- Vigilar que se cumplan las normas de higiene y seguridad relativas al trabajo de mujeres y menores.
- Colaborar con los servicios médicos y con los de seguridad e higiene del trabajo en las empresas que cuenten con estos servicios.

- Colaborar en campañas para la prevención y control de la contaminación del ambiente del trabajo que se lleve a cabo.
- Colaborar con campañas de educación higiénica que lleven a cabo las autoridades federales y locales correspondientes.

Además de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene que se organizan en los centros de trabajo, existen otras comisiones llamadas Comisiones Consultivas de Seguridad e Higiene en el Trabajo, creadas con el objeto de estudiar y proponer la adopción de medidas preventivas para abatir los riesgos en los centros de trabajo del país.

La Comisión Consultiva Nacional es de competencia federal, y está integrada por dos representantes de la STPS, dos de la SSA y dos del IMSS, seis representantes de las Organizaciones Nacionales de Trabajadores y seis de las Organizaciones Nacionales de Patrones.

Las Comisiones Consultivas Estatales son de competencia local. Se debe constituir una en cada entidad federativa y están presididas por los Gobernadores de los Estados y por el Jefe del Departamento del Distrito Federal.

REGLAMENTACION SOBRE SEGURIDAD INDUSTRIAL

La reglamentación sobre Higiene Industrial debe contener las medidas preventivas y las condiciones de seguridad en los centros de trabajo, en lo que se refiere a:

- a) Prevención y Protección contra incendios.
 - Edificios, aislamientos y salidas
 - Equipos para combatir incendios
- b) Operación, modificación y mantenimiento del equipo industrial.
 - Autorizaciones para la maquinaria.
 - Protección en la maquinaria.
 - Equipo e instalaciones eléctricas.

c) Herramientas.

- Herramientas manuales.
- Herramientas eléctricas, neumáticas y portátiles.

d) Manejo, transporte y almacenamiento de materiales.

- Equipo para izar.
- Ascensores para carga.
- Monta cargas , carretillas y tractores.
- Transportadores.
- Sistema de tuberías.
- Estibas.
- Ferrocarriles en los centros de trabajo.

e) Manejo, transporte y almacenamiento de sustancias.

- Sustancias inflamables y combustibles.
- Sustancias explosivas.
- Sustancias corrosivas e irritantes.
- Sustancias tóxicas.

f) Condiciones del ambiente de trabajo.

- Ruido y vibraciones.
- Radiaciones ionizantes.
- Radiaciones electromagnéticas no ionizantes.
- Contaminantes sólidos, líquidos y gaseosos.
- Presiones ambientales anormales.
- Condiciones térmicas del ambiente de trabajo.
- Iluminación.

g) Equipo de protección personal.

- Protección de la cabeza y el oído.
- Protección de la cara y ojos.
- Protección respiratoria.
- Protección del cuerpo y de los miembros.

MARCO LEGAL SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE

La Seguridad e Higiene está regulada por :

- a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 123, apartado "A".
- b) La Ley Federal del Trabajo, Título Noveno, arts. 472 al 515.
- c) El Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

6.3 EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Además de estos ordenamientos, existe la *Ley del Seguro Social*, la cual tiene por objeto garantizar, mediante instituciones en el sector salud, el derecho humano a la salud, la asistencia médica, proteger los medios de subsistencia y otorgar los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, y cuyo instrumento básico para la concreción de dichas finalidades será un organismo público descentralizado con carácter y patrimonio propios denominado *Instituto Mexicano del Seguro Social* (9)

El Seguro Social pretende contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y a la reducción de las tensiones laborales.

El artículo 3o. de la ley en materia señala que la realización de la seguridad social está a cargo de entidades o dependencias públicas, ya sean federales o locales, y de organismos descentralizados.

Las instituciones que se encargan de dar estos servicios en nuestro país, además del IMSS son: el ISSSTE, el INFONAVIT, la Dirección de Pensiones Militares, las dependencias respectivas que tienen autonomía en estos servicios, así como las direcciones que se encargan de prestar servicios de seguridad social a los trabajadores que laboran en oficinas gubernamentales locales de la mayor parte de los estados de la República.

REGIMENES DEL SEGURO SOCIAL

El Seguro Social abarca dos regímenes:

- a) El régimen obligatorio, y
- b) El régimen voluntario.

a. Régimen Obligatorio

Se da cuando existe una relación obrero - patronal, sin importar el origen de esa relación, y aún cuando el patrón esté exento del pago de impuestos o derechos por una ley especial.

Este régimen también se hace extensivo a:

- Miembros de sociedades cooperativas de producción y de administración obreras o mixtas;
- Ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios comprendidos en la Ley de Crédito agrícola;
- Trabajadores en industrias familiares y los independientes (trabajadores no asalariados en general). (Arts. 12 y 13)

Cualquier persona que tenga trabajadores a su cargo debe cumplir con ciertas obligaciones so pena de sufrir sanciones legales: (Art. 19)

- Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el IMSS, comunicando sus altas, bajas y modificaciones de su salario;
- Llevar registros del número de días trabajados y los salarios percibidos por los trabajadores;
- Enterar al IMSS el importe de las cuotas obrero-patronales;
- Permitir las inspecciones y visitas domiciliarias que practique el IMSS;
- Cumplir con las disposiciones de la Ley en materia y sus reglamentos.

El régimen obligatorio abarca los siguientes seguros:

1. Riesgos de Trabajo, que comprende Enfermedades Profesionales y Accidentes de Trabajo, ya sean en el centro de trabajo o en trayecto.
2. Enfermedad General y Maternidad.
3. De invalidez, Vejez, Cesantía en Edad Avanzada y Muerte
4. Guarderías.

Continuación voluntaria al régimen obligatorio

Este régimen se dá cuando ya ha existido una relación obrero patronal previa. El asegurado deberá tener un mínimo de 52 semanas colizadas *y haber estado inscrito antes en el régimen obligatorio*; cuenta con un plazo de 12 meses a partir de la fecha de baja para incorporarse a este régimen. El asegurado cubrirá integramente las cuotas obrero-patronales respectivas ya sea por bimestres o anualidades adelantadas.

Los sujetos de aseguramiento a este régimen pueden ser: trabajadores domésticos, trabajadores en industrias familiares, trabajadores independientes y trabajadores asalariados en general, ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios, patrones personas físicas, etc.

Los seguros que abarca son:

- Enfermedad General y Maternidad.
- Invalidez, Vejez, Cesantía en Edad Avanzada y Muerte.

b. Régimen voluntario

Este régimen es para personas que no están sujetas a una relación obrero-patronal y nunca han estado inscritas en el régimen obligatorio.

El Art.224 señala que el Instituto podrá contratar individual o colectivamente seguros facultativos, para proporcionar prestaciones en especie del ramo de seguro de enfermedades y maternidad, a familiares del asegurado que no estén protegidos por esta ley, o bien para proporcionar dichas prestaciones a las personas no comprendidas en los artículos 12 y 13 de dicha ley.

PRESTACIONES

El Seguro Social cubre las contingencias y proporciona determinados servicios a los asegurados y beneficiarios mediante prestaciones en dinero y en especie. Estas prestaciones son inembargables, salvo en los casos que expresamente indica la ley. Además de estos servicios y prestaciones, el Seguro Social puede proporcionar servicios sociales en beneficio colectivo. (10)

A continuación explicaré en qué consisten cada una de estas prestaciones y servicios.

a) Prestaciones en dinero.

1. Incapacidades: Consisten en el pago de la totalidad o una parte del salario del trabajador cuando se presentan las siguientes situaciones:

- Enfermedad General
- Maternidad.
- Accidentes de trabajo.
- Enfermedad profesional.

2. Pensiones. Son estipendios periódicos que recibe el trabajador retirado transitoria o definitivamente del servicio. Este estipendio también lo pueden recibir sus dependientes económicos en caso de la muerte de él:

- Invalidez.
- Cesantía en edad avanzada.
- Vejez.
- Muerte (en este caso la pensión se otorga a los beneficiarios correspondientes).

3. Aspectos varios:

- Asignación familiar.
- Ayuda asistencial.
- Ayuda para gastos matrimoniales.
- Pago de viáticos.
- Pago de servicios subrogados.
- Incremento a las pensiones.
- Prestaciones a cuenta de pensión.
- Aguinaldo a pensionados, etc.

b) Prestaciones en especie:

- Asistencia Médica, quirúrgica y farmacéutica.
- Servicio de hospitalización.
- Aparatos de prótesis y ortopedia.
- Rehabilitación.
- Banco de sangre.
- Medicina especializada, etc.

c) Servicios Sociales.

Son servicios que otorga el IMSS para el beneficio colectivo, sin importar que existan personas no afiliadas al Instituto. Pueden ser de dos tipos:

1. Prestaciones Sociales.

Tienen como objetivo el fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población. (Art. 233).

Estas prestaciones se proporcionan a través de diversos programas:

- Cursos sobre el mejoramiento de la salud y la alimentación;
- Educación higiénica, materno-infantil, sanitaria y de primeros auxilios;
- Mejoramiento de la vivienda y superación de la vida en el hogar en general,
- Fomento de actividades culturales y deportivas;
- Centros de recreación y readaptación para el trabajo;
- Cursos de adiestramiento y capacitación para el trabajo, etc. (Art. 234)

2. Servicios de Solidaridad Social.

El IMSS proporciona los servicios de solidaridad social a través de la organización y operación de unidades médicas. Estos servicios consisten en:

- Asistencia Médica;
- Asistencia farmacéutica;
- Asistencia hospitalaria.

La fuente de financiamiento de estos servicios son : La Federación, El IMSS y sus beneficiarios.

CONTRAPRESTACIONES

El sistema del Seguro Social se sustenta económicamente en las cuotas y contribuciones que deben cubrir los patrones y otros sujetos obligados, los asegurados y el mismo Estado. (11)

Base para las cuotas y cotizaciones

El salario constituye el elemento principal de la contratación individual y colectiva entre patrones y trabajadores, y así mismo, es el origen de todas las prestaciones en dinero que perciben los asegurados y sus derechohabientes.

El Salario Base de Cotización (SBC) está constituido por pagos en efectivo por cuota diaria a los trabajadores y otros pagos como: gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie o cualquier cantidad que se le entregue al trabajador por sus servicios.

EL Salario Base no incluye los instrumentos de trabajo, aportaciones al INFONAVIT, participación de utilidades, premios por asistencia, pagos por tiempo extra, alimentación y habitación (cuando no sean gratuitas, etc) . (Art. 32)

El Salario Base de Cotización puede estar constituido por elementos fijos, elementos variables, o de carácter mixto.

Cuando se asegura a un trabajador, éste queda inscrito con el SBC que perciba en el momento de su afiliación.

Los patrones y trabajadores deben cubrir una cuota llamada *cuota obreropatrolal* (COP) equivalente al 18.1% del salario diario del trabajador, del cual, el patrón aporta el 13.6% y el trabajador el 4.5%.

Si un trabajador recibe como cuota diaria el salario mínimo, el patrón deberá pagar íntegramente la cuota obrera. Si el trabajador percibe como cuota diaria una cantidad superior al salario mínimo, el patrón, al efectuar el pago podrá retener la cuota que le corresponde cubrir al trabajador.

Los porcentajes que les corresponde cubrir a los patrones y a los trabajadores para los diferentes tipos de seguros son los siguientes:

	Cuota Patronal	Cuota Obrera
EG y M*	8.40% SBC	3.00% SBC
IVCM*	4.20% SBC	1.50% SBC
GI*	1.00% SD	
RT*	VARIABLE SEGUN LA CLASIFICACION DE LA EMPRESA	

* EG y M = Enfermedad General y Maternidad

* IVCM = Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte

* GI = Guardería Infantil

* RT = Riesgos de Trabajo

El pago de la COP será por bimestres vencidos a más tardar el día 15 de los meses pares de cada año.

Los patrones deben efectuar pagos equivalentes al 50% del monto de la COP denominados enteros provisionales. Estos pagos se deben hacer a más tardar el día 15 de los meses pares de cada año.

Además de estas cuotas, el patrón deberá cubrir una prima por el seguro de riesgos de trabajo. Dicha prima corresponde a un determinado porcentaje de la COP del ramo de IVCM, según el grado de riesgo en que se encuentre clasificada la empresa por la actividad que ésta realice.

Las empresas se identifican en cinco grados de riesgo, que van desde la CLASE I hasta la CLASE V. En cada clase existen tres grados correspondientes a las primas en porcentaje que debe pagar el patrón: grado mínimo, grado medio y grado máximo. Las primas fluctúan desde el 1.538% hasta el 153.503%.

Una empresa, al darse de alta por primera vez en el IMSS, invariablemente será colocada en el grado medio de la clase que le corresponda, y con apego a dicho grado, pagará la prima de seguros de riesgos de trabajo. Posteriormente, el grado de riesgo podrá ser modificado, aumentando o disminuyendo, según sea el caso.

SEGUROS

1. Riesgos de Trabajo

Los riesgos de trabajo comprenden:

- a) Accidentes de trabajo, ya sea en el centro de trabajo o en trayecto.
- b) Enfermedades de Trabajo (enfermedad profesional).

Los riesgos de trabajo pueden producir:

- Incapacidad temporal. Es la pérdida de las facultades que imposibilitan parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por un tiempo determinado.
- Incapacidad permanente parcial. Es la disminución de las facultades de una persona para trabajar.
- Incapacidad permanente total. Es la pérdida de las facultades de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.
- Muerte. Es la cesación de todas las funciones vitales de una persona.

Las prestaciones que se otorgan a los asegurados cuando son víctimas de un Riesgo de Trabajo son las siguientes:

a) Prestaciones en Especie:

- Asistencia médica, quirúrgica, y farmacéutica.
- Servicio de hospitalización.
- Aparatos de prótesis y ortopedia.
- Rehabilitación.
- Medicamentos y material de curación.

b) Prestaciones en Dinero:

- Indemnización del 100% del salario del trabajador cuando se trate de una incapacidad temporal durante todo el tiempo que subsista la incapacidad.
- Si se trata de una incapacidad permanente parcial, el trabajador recibirá una pensión calculada sobre la tabla de valuación de incapacidad que señala la Ley Federal del Trabajo.
- En caso de una incapacidad permanente total, el asegurado recibirá una pensión mensual de acuerdo con la tabla que señala la ley del IMSS.
- Si el riesgo de trabajo trae como consecuencia la muerte, los beneficiarios recibirán el importe de dos meses de salario mínimo. Además, se otorgará una pensión a la viuda equivalente al 40% de la pensión que le hubiera correspondido por incapacidad permanente total al finado, y a cada uno de los huérfanos, menores de 16 años, una pensión equivalente al 20%

2. Enfermedad General y Maternidad

a. Enfermedad General.

Prestaciones a que tiene derecho el asegurado:

- Asistencia médico quirúrgica y hospitalaria desde el comienzo de la enfermedad y durante el plazo de cincuenta y dos semanas para el mismo padecimiento. La fecha de iniciación de la enfermedad será aquella en que el IMSS certifique el padecimiento.

- Un subsidio en dinero equivalente al 60% del salario diario, a partir del cuarto día del inicio de la incapacidad.

Requisitos para gozar de las prestaciones:

- Tener como mínimo cuatro cotizaciones semanales.
- Sujetarse a las prescripciones y tratamientos médicos que el IMSS indique.

b. Maternidad

Prestaciones en dinero:

- Subsidio en dinero equivalente al 100% de su salario diario durante cuarenta y dos días prenatales y cuarenta y dos postnatales.

Prestaciones en especie:

- Asistencia Obstétrica;
- Ayuda en especie por seis meses para lactancia;
- Una canastilla para el recién nacido.

Requisitos:

- Tener treinta cotizaciones semanales;
- Certificado de embarazo expedido por el IMSS;
- Que la asegurada no ejecute trabajos en períodos anteriores y/o posteriores al parto.

3. Invalidez, Vejez, Cesantía en Edad Avanzada y Muerte

a. Invalidez

La invalidez es la pérdida de la capacidad de trabajo debido a una disminución notable en la salud del trabajador.

El artículo 128 de la Ley del IMSS señala que existe invalidez cuando:

- El asegurado se encuentra imposibilitado para procurarse, mediante un trabajo proporcionado a su capacidad, formación profesional y ocupación anterior, una

remuneración superior al cincuenta por ciento de la remuneración habitual que en la misma región reciba un trabajador sano, de semejantes capacidad, categoría y formación profesional.

- Que sea derivada de una enfermedad o accidente no profesionales, o por defectos de agotamiento físico o mental, o bien, cuando padezca una afección o se encuentre en un estado de naturaleza permanente que le impida trabajar.

Prestaciones:

- Pensión temporal o definitiva a partir del día en que se produzca el siniestro o desde la fecha en que se presente solicitud para la pensión;
- Asistencia médica;
- Asignaciones Familiares (ayuda por concepto de carga familiar para los beneficiarios del asegurado);
- Ayuda asistencial (aumento de hasta el 20% de la pensión del asegurado cuando, debido a su estado físico, requiera que otra persona le asista, ya sea de manera continua o permanente).

Requisitos:

- Sujetarse a las investigaciones médicas y demás que el IMSS considere necesarias;
- Que la invalidez no sea derivada de un accidente o enfermedad profesional;
- Tener 150 cotizaciones semanales;
- Certificado expedido por el IMSS.

b. Vejez

Prestaciones:

- Pensión de vejez a solicitud del asegurado, cubriéndose a partir de la fecha en que éste haya dejado de trabajar;
- Asistencia médica;
- Asignaciones Familiares;
- Ayuda asistencial.

Requisitos:

- Tener 65 años de edad;

- Tener 500 cotizaciones semanales como mínimo;
- Dejar de trabajar;
- Formular solicitud al Departamento de Prestaciones del IMSS y entregar la documentación requerida.

c. Cesantía en edad avanzada

Existe Cesantía en Edad Avanzada cuando el asegurado tiene sesenta años cumplidos o más y queda privado de trabajos remunerados.

Prestaciones:

- Gozará de una pensión desde el día en que cumpla con los requisitos necesarios, previa solicitud de la misma y cuando se haya dado de baja del régimen del seguro obligatorio.
- Asistencia médica;
- Asignaciones Familiares; y
- Ayuda Asistencial.

Requisitos:

- Tener 500 cotizaciones semanales como mínimo;
- Haber cumplido sesenta años de edad; y
- Quedar privado de trabajos remunerados.

d. Muerte

En caso de muerte, resulta obvio que el asegurado ya no podrá gozar de las prestaciones, por lo que éstas se otorgarán a sus beneficiarios.

Prestaciones:

- Pensión de viudez equivalente al 50% de la pensión del finado;
- Pensión de orfandad equivalente al 20% de la pensión del finado;
- Pensión a ascendentes equivalente al 20% de la pensión del finado;
- Ayuda asistencial a la pensionada por viudez, en caso de que lo requiera
- Asistencia médica.

Requisitos:

- Que el asegurado, al fallecer, tuviera un mínimo de 150 cotizaciones semanales, o en su caso, que estuviera disfrutando de una pensión de Invalidez, Vejez o Cesantía en edad avanzada;
- Que la muerte del asegurado no se deba a un riesgo de trabajo.

4. Guarderías

El ramo del seguro de Guarderías para hijos de aseguradas cubre el riesgo de la mujer trabajadora al no poder proporcionar cuidados maternos durante su jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia, mediante el otorgamiento de determinadas prestaciones. (Art. 184)

Servicios que comprende este seguro:

- Aseo del infante;
- Alimentación;
- Cuidado de su salud;
- Educación;
- Recreación.

Las madres aseguradas tienen derecho a este servicio durante las horas de su jornada de trabajo, a partir de que el infante cuente con cuarenta y tres días de nacido, hasta la edad de cuatro años.

CAPITULO VI

REFERENCIA DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas. Mexico, 1980. p. 356
- (2) CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Ed McGraw Hill. México, 1989. p. 423
- (3) ARIAS GALICIA, Fernando. Op. Cit. p. 358
- (4) Idem. p. 362
- (5) Ley Federal del Trabajo, art. 473
- (6) MORENO PADILLA, Javier. Ley del Seguro Social, Ed. Trillas. 14a. Edición. México, 1987 pags. 52, 53
- (7) Ley Federal del Trabajo, Arts. 477-480
- (8) ARIAS GALICIA, Fernando. Op. Cit. p. 361
- (9) CAZARES, Héctor. Apuntes de la Materia de Seguridad Social, V semestre.
- (10) MORENO PADILLA Op. Cit. p. 32,33
- (11) Idem. p. 16.

CAPITULO VII

ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES (SUELDOS Y SALARIOS)

En la mayor parte de las organizaciones, la remuneración de los trabajadores representa una parte sustancial de los costos de operación.

La remuneración global que recibe un empleado no sólo está compuesta por el sueldo o salario que éste recibe, sino que una parte importante de su remuneración total se da en la forma de prestaciones y servicios de la compañía. Es por esta razón por la que he considerado más conveniente llamar a este tema Administración de Compensaciones en vez de Administración de Sueldos y Salarios.

La Administración de Compensaciones busca lograr que la remuneración global que recibe el trabajador vaya de acuerdo a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. «

7.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

El significado de la remuneración es retribuir de manera justa y equitativa a la persona por el tiempo y la labor que ésta aporta. Para muchos empleados, la remuneración tiene un efecto directo sobre su nivel de vida. *Significa para él su principal, si no, su único ingreso que garantiza su supervivencia económica. Es además, un factor muy influyente en la determinación de su status social.* (2) Sin embargo, éste no es el único objetivo que persigue la Administración de Compensaciones; además de esto busca:

- Ayudar a atraer el mayor número y clase de empleados necesarios para operar la organización en términos de excelencia;

- Ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades y motivarlos a trabajar lo mejor posible;
- Mantener un buen nivel de moral o clima de trabajo;
- Determinar el nivel apropiado de remuneración a los empleados de acuerdo con:
 - a) El valor del puesto que ocupa.
 - b) El desempeño individual.
- Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y su política de relaciones con los empleados;
- Lograr no sólo una justicia y equidad interna, sino también externa para que la empresa resulte atractiva para quienes laboren en ella y sea competitiva en el mercado de sueldos comparada con otras empresas;
- Permitir situaciones competitivas en la comercialización de los productos o servicios.

7.2 FACTORES QUE AFECTAN LOS NIVELES DE REMUNERACION

El nivel de remuneración es uno de los elementos de más importancia en toda empresa, tanto en la competencia con el mercado de trabajo como en las relaciones con sus propios empleados. (3) Sin embargo, existen muchos factores que afectan de manera directa o indirecta los niveles de remuneración. Entre éstos se encuentran los siguientes:

a) Mercado de trabajo.

La remuneración de ciertos trabajos está determinada por la oferta y la demanda de los mercados de trabajo. Cuando escasea la mano de obra, las empresas tienden a elevar el precio en el mercado laboral. El efecto contrario sucede cuando la mano de obra es excesiva.

b) El salario mínimo.

La Ley Federal del Trabajo establece que el salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Estos salarios son fijados por la Comisión Nacional de Salarios

Mínimos, y a ningún trabajador se le puede pagar por sus servicios una cantidad inferior a ésta.

c) Nivel de salarios con respecto al mercado.

Los sistemas de compensación de las organizaciones deben tomar en cuenta los niveles actuales de salarios para cada puesto, ya que de otra manera se corre el riesgo de pagar salarios que estén fuera del mercado.

Esto puede traer como consecuencia lo siguiente:

- Si el nivel de pago es inferior al mercado, se tiene un alto índice de rotación y elevados costos de reposición. Poco personal motivado y atraído.
- Si el nivel de pago está por encima del mercado, los costos de producción serán más altos, y esto, a su vez, repercute en los precios de venta al público de los productos de la empresa, los cuales será difícil que sean competitivos o justos con respecto a otras empresas.

Los datos de los niveles actuales de salarios pueden ser obtenidos por medio de estudios locales de asociaciones o cámaras de empresas e industrias.

Estos datos ayudarán a prevenir que la tasa para ciertos puestos esté demasiado por encima o por debajo de la de otros empresarios de la región.

Muchas otras organizaciones se asocian con un grupo de empresas para realizar los estudios de salarios. Los datos deben tomar en cuenta las prestaciones o beneficios marginales que otorgan las empresas. (4)

d) Costo de vida.

Debido a la inflación continua, los salarios tienen que ser ajustados periódicamente para mantener y superar el nivel de vida del empleado.

Los informes del índice inflacionario que publica mensualmente el Banco de México son elementos útiles para determinar aumentos en los salarios.

Recientemente con el PECE los índices inflacionarios han bajado considerablemente, y los aumentos salariales no han tenido que realizarse con tanta frecuencia.

e) Estructura Interna de Pago.

Las organizaciones y sindicatos procuran buscar que se estructuren formas de pago atractivas tanto para la empresa como para el trabajador, compuestas por

dinero en efectivo y prestaciones. La capacidad de pago de la empresa es un factor que influye mucho en la determinación de sueldos, y está supeditada a sus condiciones financieras y económicas, así como la prosperidad existente dentro de la región geográfica en la que está ubicada. (5)

f) Negociación colectiva.

Los sindicatos también intentan influir en la determinación del nivel de remuneración de sus agremiados. Cuando en la empresa existe un contrato colectivo de trabajo, el nivel de pago será determinado en las negociaciones y revisiones del contrato que realicen el sindicato y la empresa.

g) Negociaciones Individuales.

Aún cuando el nivel de salarios está determinado por el resultado de las negociaciones colectivas, algunos individuos tienen más poder negociador para ganar un aumento de sueldo.

h) La naturaleza del trabajo a realizar.

No todos los trabajos requieren del mismo esfuerzo (físico o mental) ni tienen el mismo grado de dificultad. Las exigencias de un trabajo es uno de los factores más importantes para determinar los niveles de remuneración.

i) La eficiencia con la que se realiza el trabajo.

Aunque existan dos puestos idénticos, quienes los ocupan no pueden tener las mismas características ni habilidades, por lo que el desempeño de una persona en el mismo puesto no podrá ser igual al de otra.

7.3 SUELDOS Y SALARIOS

Cabe hacer una distinción entre lo que es un sueldo y un salario, ya que aunque la Ley Federal del Trabajo no distingue nominalmente estos conceptos, en la práctica resultan ser términos distintos.

Los pagos a los obreros y trabajadores manuales en base a una cuota monetaria diaria se denomina salario, y en pagos cuya compensación se compute quincenal, mensual o en períodos mayores son denominados sueldos. (6)

El sueldo también se refiere a la retribución que reciben los empleados de confianza. La diferencia entre uno y otro radica en la periodicidad del pago, que generalmente se efectúa en forma quincenal.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 82, define el salario de la siguiente manera:

El Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado, etc.

El Salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. (Art. 84)

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. (Art. 88)

En el caso del Salario Mínimo, éste siempre debe pagarse en efectivo, y no pueden ser objeto de compensación, descuento o reducción alguna (salvo lo dispuesto en los artículos 97 y 110 de la LFT).

Cualquier salario que sea superior al mínimo, está sujeto al pago de impuestos. Mientras más alto sea el salario de un empleado, estará sujeto a una tasa más alta de impuestos. Por eso, en algunas empresas el salario nominal de un empleado es en muchas ocasiones bajo, pero éste se compensa con las prestaciones que la empresa le otorga.

Las deducciones que se hacen al salario son las siguientes:

Impuesto Sobre la Renta (LISR, Art. 80)

Cuota del IMSS

Cuota Sindical

Otras deducciones.

7.4 PRESTACIONES.

El salario pagado con relación al puesto ocupado constituye solamente una parte de la totalidad de las compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. Una parte considerable de la remuneración total está constituida por las *prestaciones*, las cuales *son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa.* (7) Son aportaciones financieras con las que la organización incrementa el monto que por concepto de salario recibe el trabajador.

Las prestaciones son beneficios marginales; se dan en forma adicional al salario nominal que recibe el trabajador en dinero o en especie, y que van a representar un ingreso o ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido que realizar.

Hay varios factores que se deben evaluar cuando se decida establecer un tipo específico de prestaciones o servicios para el trabajador:

1. La habilidad financiera de la empresa para costear dicho programa.
2. El costo total de un programa de prestaciones debe guardar una proporción con los beneficios que le trae al trabajador.
3. Las prestaciones y beneficios deben satisfacer una necesidad real del trabajador y deben de traer ventajas tanto a la empresa como a sus empleados.

PRESTACIONES MAS POPULARES EN EL MERCADO

En la mayoría de las encuestas salariales realizadas a diversas empresas se ha encontrado que entre las prestaciones más populares en el mercado de sueldos están las siguientes:

- Aguinaldo superior al legal
- Prima vacacional superior al legal
- Días de vacaciones superior al legal
- Pago de la cuota del IMSS
- Complemento de Incapacidades del IMSS
- Servicio médico (diferente al IMSS)
- Gastos médicos mayores
- Servicio de comedor
- Plan de Pensiones
- Plan múltiple de Previsión Social
- Becas
- Clubes Deportivos
- Ayuda para nacimiento de hijos
- Dote Matrimonial
- Descuentos en servicios y productos de la empresa
- Automóvil de la empresa
- Mantenimiento de gastos de auto
- Opción de compra de auto
- Seguro de vida
- Seguro personal de viajes
- Seguro por muerte accidental
- Seguro por incapacidad total
- Seguro por pérdida de miembros
- Bono por desempeño
- Fondo de ahorro
- Caja de ahorro
- Préstamos para fines personales
- Canasta Navideña
- Gastos de defunción

PRESTACIONES LEGALES

Además de los beneficios marginales que ofrecen las empresas a sus trabajadores, éstas deben otorgarles también las prestaciones que por ley les corresponden:

- Prima Dominical
- Prima Vacacional
- Pago de Horas Extras
- Un día de descanso a la semana
- Vacaciones
- Aguinaldo
- Participación de Utilidades
- Prima de Antigüedad
- Servicio médico en la empresa
- Capacitación y adiestramiento
- Ocho días de descanso obligatorio al año

7.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

La Administración de Compensaciones, para lograr sus objetivos, se basa fundamentalmente en tres principios:

1. Equidad Interna.

Este principio se refiere a que todos los puestos que existen dentro de la empresa sean remunerados de una manera justa y equilibrada de acuerdo a las características y exigencias de dichos puestos. El equilibrio interno es alcanzado por medio de informaciones obtenidas de la *valuación de puestos*.

2. Proporcionalidad con el desempeño.

No sólo se deben tomar en cuenta las exigencias y la naturaleza de un puesto cuando se va a establecer un sistema de pago. También se debe tomar en cuenta que quien lo ocupa tiene ciertas características personales que hacen que desempeñe su trabajo mejor o peor que otras personas que ocupan el mismo puesto. A mejor desempeño del puesto corresponde una mejor remuneración. La *Evaluación del Desempeño* es un instrumento útil para este fin.

3. Equidad Externa

La equidad externa consiste en que cada puesto dentro de la empresa sea remunerado de manera justa y equilibrada al compararlos con el resto del mercado. La equidad externa es alcanzada por medio de informaciones externas obtenidas a través de las *Encuestas de Sueldos y Prestaciones*.

Tratando de poner lo anterior en un esquema, tenemos que:

Equidad Interna -----> Análisis y Valuación de Puestos

Proporcionalidad con el desempeño -----> Evaluación del Desempeño

Equidad Externa y Competitividad -----> Encuestas De Sueldos y Prestaciones

Con esas informaciones internas y externas la organización define una política salarial que normaliza los procedimientos respecto de la remuneración de personal.

VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos es el proceso de analizar y de comparar el contenido de los puestos para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base a un sistema de remuneración. (8)

Es un medio para determinar el valor relativo de cada puesto dentro de una estructura organizacional, y por lo tanto, la posición relativa del puesto dentro de la estructura de la organización. (9)

Objetivos de la Valuación

Los objetivos de la valuación de puestos consisten primero, en jerarquizar los puestos objetiva y apropiadamente. Segundo, jerarquizar los salarios; ésto no significa determinar cuanto se debe pagar, sino la relación entre lo que se paga en otros puestos. Tercero, proporcionar elementos objetivos para fijar el salario con mayor justicia.

El punto de partida para realizar la valuación de puestos es el de obtener la información respecto de los puestos concernientes a través de la descripción y análisis de los mismos.

Se debe recordar que la valuación de puestos enfatiza en la naturaleza de los puestos y no en las características personales de quienes los ocupen.

Métodos de Valuación

Existen cinco métodos principales para valuar los puestos, de los cuáles dos son métodos cualitativos y los otros tres son métodos cuantitativos. Sólo mencionaré a

grosso modo en qué consiste cada uno de ellos, pero no profundizaré en su explicación.

Métodos Cualitativos:

a. Alineamiento.

Consiste en ordenar los puestos de una empresa según su jerarquía o importancia.

b. Gradación Previa.

Los puestos se clasifican en niveles o grados de trabajo previamente establecidos, tomando en cuenta las características de los puestos

Métodos Cuantitativos:

c. Método de Factores.

Los puestos se ordenan de acuerdo a una serie de factores previamente establecidos, distribuyendo los salarios entre dichos factores:

- Habilidad
- Esfuerzo Mental
- Esfuerzo Físico
- Responsabilidad
- Condiciones de Trabajo

d. Valuación por puntos

Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor o puntos a una serie de factores y subfactores, previamente determinados que integran los puestos.

e. Método HAY.

Es una variación del sistema de valuación por puntos. En este método se evalúan tres dimensiones principales:

- Solución de problemas (problem solving)
- Pericia y conocimiento (know how)
- Responsabilidad (responsibility)

Un número máximo de puntos se asignan a cada uno de estos tres factores que describan mejor la destreza de un trabajador en lo que respecta a la profundidad y alcance de su trabajo. (10)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación de la actuación del individuo en su puesto y de su potencial de desarrollo. Es un instrumento para mejorar los resultados del personal que labora en una empresa. (11) A este sistema también se le conoce con otros nombres como: *calificación de méritos*, *evaluación de los empleados*, *evaluación de méritos*, *evaluación de la eficiencia personal*, etc.

Contrariamente a la valuación de puestos, la evaluación del desempeño se refiere únicamente a una persona concreta y determinada y no al puesto. Se centra en aquellas cualidades de la persona que influyen directamente en la ejecución de su trabajo.

Se aconseja que la evaluación del desempeño se haga, en condiciones normales, no menos de dos veces al año ni más de cuatro, es decir semestral o anualmente. Este sería el caso de las evaluaciones formales, ya que se pueden llevar a cabo evaluaciones informales semanalmente e incluso diariamente. Esto puede ayudar a contar con mayores bases para la evaluación formal, así como datos que se consideren importantes durante el período que transcurra entre una y otra.

Objetivos de la Evaluación del desempeño

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es mejorar los resultados de los recursos humanos que laboran en la empresa, ya que ella permite conocer en un momento dado a quiénes debe darse preferencia en ascensos, transferencias, aumentos de sueldo, etc. Por otra parte es una forma de retroalimentación para el empleado que está siendo evaluado, para saber como ha realizado su trabajo y poder corregir sus fallas.

También permite conocer en un momento dado las necesidades de capacitación que existen dentro de la empresa, ya sea de un individuo determinado, de un puesto o de un departamento de la organización.

Métodos de Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede realizarse por medio de técnicas que varían intensamente, no sólo de una empresa a otra, sino aún dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas.

Es relativamente común encontrar empresas que desarrollan un sistema específico, conforme al nivel y las áreas de distribución de su personal como: sistema de evaluación de personal no calificado, de supervisores, ejecutivos y personal de confianza, etc. Cada sistema tiene determinados objetivos específicos y determinadas características según el personal del que se trate. (12)

Hay varios métodos de calificación de méritos, y cada uno presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de puestos y situaciones. Estos dos varían en calidad, precisión, complejidad, etc.

Los métodos más usuales son (13) :

a. Método de Comparación.

Como su nombre lo indica, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

- Alineamiento
- Comparación por pares
- Distribución forzosa

b. Método de Escalas.

Mediante una línea horizontal se establece una escala de las cualidades a evaluar. En un extremo se coloca el grado mínimo y en el otro el grado máximo y se indica, con una marca, el grado en que la persona posee la cualidad respectiva.

c. Método de Listas de Comprobación.

Este método pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cual será el resultado de la evaluación, evitando con ello que califique al trabajador con mala fé o con mucha benevolencia dada la relación de amistad o enemistad que pueda existir entre ambos.

Estas listas pueden ser de dos tipos: listas checables ponderadas o listas checables de preferencia.

d. Análisis de la Ejecución del Trabajo.

Lo que busca este método es básicamente medir el logro de objetivos de la persona en el desempeño de su trabajo.

Se establecen claramente las principales características del puesto, y el jefe y el empleado fijan metas para un período determinado. Al término de dicho período, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación a dichas metas establecidas.

ENCUESTA DE SUELDOS Y PRESTACIONES

Es de gran utilidad e importancia que las empresas cuenten con información actualizada con respecto a los salarios que se pagan en otras empresas similares, ya que aunque una empresa considere que la escala de sus sueldos y salarios sea justa y equitativa a nivel interno, dicha escala puede estar por encima o por debajo de lo normal a un nivel externo, es decir, comparada con el mercado de sueldos.

Actualmente las empresas se encuentran con un mercado de mano de obra muy competido. Por esta razón, y para atraer y conservar personal calificado, los salarios que pague una empresa deben estar cuando menos, al mismo nivel que los salarios de las demás empresas.

Precisamente, la *Encuesta de Sueldos y Prestaciones* proporciona dicha información, ya que permite determinar lo que otras empresas están pagando para trabajos similares, y de esta manera se puede saber si una empresa es competitiva con respecto a otras en el mercado de sueldos.

Objetivo

Determinar la relación existente entre la estructura de sueldos y salarios de una empresa y la de otras que puedan tener influencia sobre ella, y así, conservar el equilibrio externo de los sueldos y salarios con relación al mercado de trabajo.

Procedimiento

Para realizar una Encuesta de Sueldos y Prestaciones se invita a participar a un número determinado de empresas, y a cada una de ellas se le asigna un número clave. Esto último con el propósito de mantener la anonimidad y confidencialidad de la información y poder obtener datos más fieles.

A cada empresa se le entrega un cuestionario, en el cual se solicitan los datos generales de la empresa y de cada uno de los puestos encuestados (que más tarde mencionaré).

Anexo a este cuestionario, se entrega una descripción genérica de los puestos tipo o puestos de referencia, que son puestos cuyas funciones y responsabilidades son consideradas como representativas de los niveles básicos de trabajo.

El incluir las descripciones de los puestos tipo es de gran importancia, ya que los puestos en algunas compañías pueden tener los mismos títulos, pero ser sustancialmente diferentes con respecto al trabajo que realmente se desarrolla en dicho puesto. Antes de que pueda asignarse un sueldo a un puesto, debe probarse de que requiere del mismo tipo de funciones y niveles de dificultad y responsabilidad que requiere el puesto con el cual se compara. Los títulos de los puestos entre las empresas del mismo giro no están lo suficientemente

estandarizados y en muchas ocasiones no representan las mismas funciones en las distintas empresas que los emplean. Debe recordarse que las encuestas se deben realizar sobre los contenidos de los puestos y no sobre los nombres de los mismos.

Generalmente, el estudio se divide en dos partes:

- Una que incluye los sueldos y salarios, y
- Otra que incluye todo lo referente a las prestaciones.

La mayor parte de las compañías proporcionan, además del salario básico, algunas ayudas financieras que incrementan el salario promedio devengado en grado apreciable.

Entonces, es importante, al considerar los salarios que se dan en dinero, también considerar las compensaciones económicas y las prestaciones que reciben los empleados adicionalmente a su salario.

Algunas empresas pagan salarios base menores que los promedios, pero tienen un programa de prestaciones muy amplio, que incrementa la compensación total de los empleados a un nivel más alto.

Una vez que se han obtenido los datos de cada una de las empresas, éstos deben resumirse y tabularse para presentar un informe a cada una de las empresas que participó en la encuesta.

A cada empresa se le informa sobre su propio número clave. Normalmente se incluye en el informe, una lista completa de las empresas investigadas, pero como no hay identificación con respecto a los salarios incluidos, la promesa de anonimidad no es violada.

Se recomienda que la muestra de la encuesta esté representada por empresas de distintos tamaños y que dicha muestra no sea menor de veinticinco empresas.

La competencia principal que una empresa sufre en el mercado de mano de obra, y de personal en general, proviene de otras compañías del mismo tipo en la misma industria, ya que los puestos existentes en dichas compañías son muy similares. Sin embargo, también representan competencia las empresas que se dedican a giros distintos, ya que existen puestos similares entre las distintas ramas, y las compañías que están suficientemente próximas unas a otras, de manera de que dependen de la misma población para el suministro de trabajadores.

En las encuestas deben incluirse a las empresas que ocupan un número suficiente de trabajadores para que su competencia sea apreciable.

Formato de la Encuesta de Sueldos y Prestaciones

Un informe de una encuesta de sueldos y prestaciones se compone generalmente de las siguientes partes: (14)

a. Introducción.

- Objetivos de la encuesta
- Número de empresas participantes
- Fecha de la encuesta
- Número de puestos encuestados
- Datos solicitados por puesto

b. Metodología

- Definición de términos
- Base para el cálculo de la retribución, prestaciones y compensación.
- Explicación del análisis estadístico

c. Directorio de las Empresas Participantes

- Nombre de la empresa
- Giro
- Responsable de recursos humanos
- Domicilio de la empresa

d. Descripción Genérica de los Puestos Tipo

e. Datos Generales:

- Volumen de ventas
- Capital social
- Número de personal (sindicalizado y no sindicalizado)
- Jornada de trabajo (horas por semana)
- Días trabajados por semana
- Rotación de personal
- Porcentaje de ausentismo
- Política salarial
- Periodicidad de revisión de sueldos
- Bases para la revisión
- Estructura de sueldos (si es que existe)
- Nombre de la estructura de sueldos
- Último reparto de utilidades (monto repartido)

f. Datos sobre el puesto

- Número de ocupantes
- Sueldo base mensual
- Estructura de sueldos (rango mínimo, medio y máximo)
- Ubicación dentro de la estructura de la organización (puesto superior al que reporta)

g. Prestaciones

- Qué prestaciones otorga cada empresa
- Condiciones y forma de otorgarlas
- Personal al que se les otorga
- Valor de la prestación (en efectivo)
- Porcentaje que representa para la empresa y para el trabajador.

CAPITULO VII

REFERENCIA DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. II Parte. Ed. LIMUSA., México, 1986. p.29
- (2) FLIPPO, B. Edwin. Principios de Administración de Personal. Ed. McGraw Hill México, 1989. p.257.
- (3) CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Ed. McGraw Hill México, 1989. p. 349.
- (4) HERNANDEZ, SVERDLIK, et. al. Administración de Personal. Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo. South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, USA. 1983. p. 117
- (5) Idem. p. 118.
- (6) Idem. p. 115.
- (7) CHIAVENATO. Op. Cit. p. 411
- (8) Idem. P. 356
- (9) Idem. p. 356
- (10) SIKULA, MCKENNA. Administración de Recursos Humanos. Conceptos Básicos. Ed. LIMUSA. México, 1989. p. 323
- (11) CHIAVENATO. Op. Cit. p. 300 y 305.

(12) Idem. p. 308

(13) Para ampliar más consultar:

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas. págs. 329-352.

REYES PONCE, Agustín. Op. Cit. págs. 165-186

CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. págs. 300-339.

(14) Estos datos se obtuvieron a partir de encuestas proporcionadas en diferentes empresas.

CAPITULO VIII

RELACIONES LABORALES.

Las relaciones laborales se encargan de los problemas que surgen entre una empresa como una entidad y los trabajadores como personas organizadas para un fin común.

El ejercicio de las relaciones laborales en México ha ido cobrando gran importancia en los últimos años y se ha tenido que adecuar a la necesidad de establecer vínculos cordiales en la relación empresario-trabajador, para lograr un beneficio tanto de una parte como de la otra.

«Las Relaciones Laborales son la adecuada fijación e interpretación de las normas legales que regulan las actividades que con motivo del trabajo se suscitan en la empresa. Esta interpretación tendrá como uno de sus objetivos el de asegurar los vínculos que unen a patrones y trabajadores, evitando que dicho vínculo no sea percibido por ambos como intereses opuestos, sino como un medio utilizable para lograr el bienestar de todos» (1)

OBJETIVO

- Ayudar a mantener la paz laboral en cada uno de los centros de trabajo;
- Detectar los conflictos de trabajo y establecer los controles adecuados;
- Mantener un contacto permanente y saludable entre los directivos de la empresa y los directivos sindicales;
- Establecer las más positivas relaciones con las autoridades locales y federales del trabajo, para agilizar el trámite de los asuntos que les competen;
- Asegurar que se establezcan todas las Comisiones Mixtas que las leyes precisan, en relación al trabajo empresarial y vigilar su registro.

8.1 AUTORIDADES EN MATERIA LABORAL

Las Relaciones Laborales están reguladas por la Ley Federal del Trabajo. La autoridad formalmente establecida en casi todos los países para resolver los problemas obrero-patronales, son las *Juntas de Conciliación y Arbitraje.*, las cuales actuarán como instancia conciliatoria entre los trabajadores y los patrones.

Las juntas de conciliación pueden ser federales o locales. Las primeras funcionan permanentemente y tienen la jurisdicción que les asigna la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las juntas locales funcionan en los estados, municipios o zonas económicas que determine el gobernador correspondiente.

Aunque las juntas no tienen la autoridad legal para obligar a las partes a llegar a un acuerdo, su función es muy importante, porque representan un puente de comunicación que ayuda mucho a resolver estancamientos en las relaciones laborales. (2)

Además de las Juntas, la aplicación de las normas de trabajo compete a las siguientes autoridades (3):

- a) Secretaría del Trabajo y Previsión Social;
- b) Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- c) Secretaría de Educación Pública;
- d) Departamento del Trabajo o Direcciones de las Entidades Federativas y sus autoridades;
- e) Procuraduría de la Defensa del Trabajo;
- f) Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento;
- g) Inspección del Trabajo;
- h) Comisión Nacional y Regional de Salario Mínimos;
- i) Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

8.2 RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO

SINDICATOS

Un *sindicato* es la asociación de trabajadores o patrones para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses respectivos. (Art. 356, LFT)

El sindicato busca, en teoría, proteger a los miembros de todo trato injusto o arbitrario y ayudarlos a resolver los problemas y conflictos que con motivo de la ejecución de su trabajo se puedan presentar. Promueve que los empleados afiliados desarrollen un sentido de seguridad, poder y valor en su trabajo y en su relación con sus superiores.

Las relaciones entre el sindicato, la empresa y los trabajadores se pueden dar de formas muy variadas: los objetivos de las tres partes involucradas pueden ser totalmente opuestos, paralelos o afines. La comunicación y la fuerza de las relaciones que se den entre las partes puede ser desde muy débil hasta muy fuerte. Es decir, una empresa puede tener una relación muy débil con sus empleados y ellos no se sienten atraídos hacia los objetivos de la empresa. La relación entre los trabajadores y el sindicato es muy fuerte y la relación entre el sindicato y la empresa es débil, por lo que habrá un conflicto entre los objetivos de la empresa y los del sindicato. En este caso, la empresa lleva las de perder, ya que no existe un vínculo estrecho con sus trabajadores y no tiene influencia alguna sobre el sindicato para lograr sus metas.

La situación ideal sería que los lazos entre empresa-sindicato-trabajador fueran muy estrechos y que existieran objetivos afines. Es imposible que los objetivos de las tres partes sean los mismos; aunque entre las partes exista cierta afinidad, siempre van a existir conflictos o desacuerdos, pero es muy importante que al menos en los aspectos más sobresalientes exista una afinidad en los objetivos de las partes. Los puntos de discordia estarán entonces, sujetos a *negociación*.

Precisamente, una de las principales funciones del sindicato es *negociar el Contrato Colectivo de Trabajo* con la empresa y verificar que éste se cumpla.

La *negociación colectiva* es el proceso por el cual los empleados, a través del sindicato, acuerdan y/o revisan un Contrato Colectivo de Trabajo con la organización. Una vez acordado, cada parte tiene la responsabilidad de administrar sus posiciones y vigilar que la otra parte se ajuste a los términos convenidos. Las dos partes también deben de tratar de trabajar conjuntamente para resolver las diferencias en la interpretación del contrato o cualquier problema que pudiera surgir y que no estuviera previsto cuando aquél fue negociado.

Las empresas pueden tener diversas estrategias para negociar las necesidades del sindicato; pueden hacerlo en contra, o a favor de las necesidades del sindicato o tratar de satisfacer las necesidades de ambas partes. Estas estrategias dependen, desde luego, de la relación que exista entre la empresa, el sindicato y sus trabajadores.

CLASIFICACION DE LOS SINDICATOS

La Ley Federal de Trabajo clasifica los sindicatos de la siguiente forma (Art. 360, LFT) :

- a) Gremiales: Los formados por los trabajadores de una misma especialidad;
- b) De empresa: Formados por los trabajadores de una misma empresa;
- c) De industria: Los formados por trabajadores que prestan sus servicios en dos o más empresas de una misma rama industrial;
- d) Nacionales de Industria: Los de industria ubicados en dos o mas entidades federativas;
- e) De oficios varios: Los formados por trabajadores de diversas profesiones cuando en la población no existan sindicatos gremiales.

Además de la clasificación que establece la Ley Federal de Trabajo, en México a los sindicatos se les clasifica también por *colores*, según su ideología o la posición que adoptan con respecto a la relación entre los intereses de la administración y los de sus afiliados:

«Los sindicatos rojos son aquellos que tienen una tendencia comunista; se les denomina blancos a los entregados al patrón; rosas a los que no entregan a los trabajadores y son radicales, pero están comprometidos con el PSUM, y charros a los sindicatos entreguistas y manipulados por el Estado o la empresa.» (4)

La constitución de los sindicatos es libre, es decir, no hay necesidad de autorización para formarlos. Pero una vez constituídos deben solicitar el registro correspondiente ante el departamento, secretaría o ministerio de trabajo, a fin de que se les otorgue la personalidad jurídica para actuar. Este registro está condicionado a que reúnan ciertos requisitos. Pueden redactar sus estatutos y reglamentos libremente, siempre y cuando no contravengan las leyes y reglamentos respectivos. Asimismo, pueden elegir a sus representantes y organizar su administración, sus actividades y establecer sus programas de acción.

Los requisitos para formar parte de un sindicato son los siguientes:

- Ser mayor de catorce años;
- No ser trabajador de confianza;
- Constituirse con un mínimo de veinte trabajadores o tres patrones;
- Registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los sindicatos pueden formar federaciones y confederaciones, y deben registrarse también ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Por confederación y federación se entienden las uniones o alianzas entre varios sindicatos. Aunque la Ley Federal de Trabajo no hace una distinción entre ambas, la confederación agrupa a federaciones inclusive. No es obligatorio que los sindicatos pertenezcan a las federaciones o confederaciones.

Parte del sustento económico de los sindicatos proviene de las *cuotas sindicales* que sus miembros deben pagar. Regularmente las empresas se obligan a retener las cuotas del sueldo de cada miembro y entregarlas al sindicato semanal o quincenalmente. El monto de la cuota varía según el sindicato.

8.3 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO Y CONTRATO-LEY

Cuando un patrón emplee a trabajadores miembros de un sindicato, tiene la obligación de celebrar un *Contrato Colectivo de Trabajo*, el cual establece los lineamientos dentro de los cuales se desarrollarán las relaciones obrero-patronales. Las disposiciones que regulan el Contrato Colectivo de Trabajo están contenidas en los artículos 386 al 403 de la Ley Federal del Trabajo.

El Contrato Colectivo de Trabajo debe celebrarse por escrito, por triplicado, y surtirá efectos a partir de la fecha y hora de presentación del documento ante la Junta de Conciliación y Arbitraje o la Junta Federal o Local de Arbitraje, remitiéndose después a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje. (Art. 390)

Las estipulaciones del contrato colectivo se extienden a todas las personas que trabajen en la empresa, inclusive trabajadores de confianza, a menos que se pacte de otra manera. (Art. 397)

Las condiciones de trabajo continuarán vigentes aunque el patrón se separe del sindicato con el que celebró el contrato colectivo o aún cuando se disuelva el sindicato titular de dicho contrato. (Arts. 402-403)

A nadie se le puede obligar a formar parte o no de un sindicato. Sin embargo, en el Contrato Colectivo podrá establecerse la *cláusula de exclusión*, es decir, el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante o podrá separar del trabajo a quienes renuncien o sean expulsados del sindicato. Esta cláusula no podrá aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato. (Arts. 358, 395)

El Contrato Colectivo de trabajo será revisable previa solicitud hecha por lo menos sesenta días antes del vencimiento de dicho contrato colectivo por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años; sesenta días antes del transcurso de dos años si el contrato es por tiempo determinado con una duración mayor que

ésta; y sesenta días antes del transcurso de dos años cuando el contrato sea por tiempo indeterminado o por obra determinada. (Art. 399)

Si ninguna de las partes solicita la revisión, el contrato colectivo se prorrogará por un período igual al de su duración o continuará por tiempo indeterminado. (Art. 400)
En la práctica es muy raro que ninguna de las partes solicite la revisión, ya que si el patrón no la solicita, los trabajadores o el sindicato si lo harán.

En cada revisión de contrato, el sindicato siempre trata de conseguir mayores beneficios para sus agremiados. Estas peticiones, la mayor parte de las veces, se sujetan a un «regateo» o negociación entre la empresa y el sindicato. La estrategia es que el sindicato siempre pide mucho más de lo que espera obtener, para que al final de la negociación obtenga lo que realmente esperaba. En otras palabras, *el sindicato pide cien para obtener de la empresa veinticinco* .

Cuando después de la negociación no se puede llegar a un acuerdo o el patrón se niega a firmar el Contrato Colectivo de Trabajo, entonces los trabajadores ejercitan su derecho de *huelga*. De ésto se hablará un poco más adelante.

Si el Contrato Colectivo ha sido celebrado por más de las dos terceras partes de los trabajadores del sindicato que los representa en una determinada rama de la industria en una o varias Entidades Federativas o en una o varias zonas económicas o en todo el territorio nacional, podrá ser elevado a la categoría de *Contrato - Ley* . (Ver Capítulo IV, Contratación)

El Contrato-ley se aplicará, no obstante cualquier disposición en contrario contenida en el contrato colectivo que exista en la empresa en la que se celebró, salvo en aquellos puntos en que las estipulaciones sean más favorables al trabajador. (Art. 417)

En cada empresa, la administración del contrato-ley corresponde al sindicato que represente dentro de ella el mayor número de trabajadores. En este contrato también podrá establecerse la cláusula de exclusión y será aplicada por el sindicato administrador de dicho contrato. (Arts. 413 y 418)

El Contrato-ley, una vez aprobado, deberá ser publicado en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico oficial de la Entidad Federativa de la que se trate, y comenzará a surtir efectos desde la fecha de su publicación. (Arts. 414 y 416)

El contrato-ley no podrá tener una duración mayor de dos años. Será revisable cada año en lo que se refiere a los salarios en efectivo por cuota diaria. Si ninguna de las partes solicita la revisión, el contrato se prorrogará por un período igual al que se hubiese fijado para su duración. (Arts. 412, 419 bis y 421)

CONTENIDO DEL CONTRATO COLECTIVO (Art. 391)

- Nombre y domicilio de los contratantes;
- Las empresas y establecimientos que abarque;
- Su duración o la expresión de ser por tiempo determinado o para obra determinada;
- Las jornadas de trabajo *
- Los días de descanso y vacaciones *
- El monto de salarios;
- Cláusulas y disposiciones relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores;
- Bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse;
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Jornadas de Trabajo (Arts. 58 al 68)

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar sus servicios. Este tiempo nunca podrá exceder de 8 horas.

Existen tres tipos de jornadas:

- a) Jornada diurna: Comprende entre las 6:00 am y las 8:00 pm, y su duración máxima es de ocho horas.

b) Jornada nocturna : Comprende entre las 8:00 pm y las 6:00 am. Su duración máxima es de siete horas.

c) Jornada mixta: Comprende menos de tres horas y media del período nocturno y el resto del período diurno. Su duración máxima es de siete horas y media.

La jornada de trabajo se puede prolongar en circunstancias extraordinarias pero sin exceder nunca de tres horas diarias ni más de tres veces en una misma semana. Estas horas de trabajo extraordinarias se pagan con un 100% más del salario que corresponda a las horas de una jornada normal de trabajo. Si el tiempo extraordinario excede de nueve horas a la semana, el trabajador tiene derecho a recibir un pago del 200% del salario de las horas de la jornada.

Días de descanso y vacaciones (Arts. 69 al 81)

Los trabajadores tienen derecho a disfrutar de un día de descanso con goce de salario por cada 6 días trabajados. El día de descanso no necesariamente tiene que ser el domingo. Si un trabajador labora en día domingo, tendrá derecho a que se le pague una prima adicional llamada *prima dominical*, equivalente al 25% del salario de un día ordinario de trabajo.

Los trabajadores no están obligados a laborar en los días de descanso que establece la ley. Si el patrón quebranta esta disposición deberá pagarle al trabajador un *salario doble* por el servicio prestado, independientemente del salario al que tenga derecho por el descanso.

Los días de descanso obligatorios son:

- El 1o de enero ;
- El 5 de febrero;
- El 21 de marzo;
- El 1o de mayo;
- El 16 de septiembre;
- El 20 de noviembre;
- El 25 de diciembre.

Los trabajadores que tengan más de un año prestando sus servicios a una empresa tendrán derecho a disfrutar de un período de vacaciones pagadas de seis o más días, según la antigüedad del trabajador. No podrán ser compensadas con ninguna remuneración, y además tendrán derecho a una prima de por lo menos el 25% sobre el salario correspondiente al período de vacaciones. Las vacaciones deberán de concederse dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

8.4 HUELGAS

La *huelga* es la suspensión de las relaciones de trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores. En este caso, se consideran coaliciones permanentes a los sindicatos.

El derecho de huelga está reglamentado por la Ley Federal de Trabajo en sus artículos 440 al 471 (aunque algunos de estos artículos han sido abrogados).

La huelga puede ser:

- Legalmente existente, cuando persigue los fines del art. 450 de la LFT (que más tarde será explicada);
- Legalmente inexistente, cuando se realiza por un número menor al de la mayoría de los trabajadores o cuando no tenga por objeto los fines del art. 450;
- Huelga justificada, cuando existen causas que son imputables al patrón; y
- Huelga ilícita, cuando los huelguistas ejecuten actos violentos o en caso de guerra (cuando los trabajadores pertenezcan a establecimientos o servicios que dependan del gobierno).

Para llevar a cabo la suspensión los trabajos se requiere que ésta se realice por la mayoría de los trabajadores que laboran en la empresa, y además, que la huelga tenga por objeto algunos de los que el artículo 450 de la LFT señala:

- Conseguir el equilibrio entre los factores de la producción;
- Obtener del patrón la celebración y/o revisión del contrato colectivo de trabajo;
- Obtener de los patronos la celebración y/o revisión del contrato-ley;
- Exigir el cumplimiento del contrato colectivo o contrato-ley en las empresas en que se hubiera violado;
- Exigir el cumplimiento de las disposiciones legales sobre la participación de utilidades;
- Apoyar una huelga legalmente existente; y
- Exigir la revisión de los salarios contractuales.

PROCEDIMIENTO DE HUELGA

El procedimiento de huelga está regulado por los artículos 920 al 938 de la Ley Federal de Trabajo. Este procedimiento, de manera sintética, se lleva a cabo de la siguiente manera: ⁽⁵⁾

1. Presentación del Pliego de Peticiones.

Se presenta por escrito el pliego de peticiones dirigidas al patrón, por duplicado, ante la Junta de Conciliación y Arbitraje (JCA). En dicho pliego se formulan las peticiones o el propósito de ir a huelga si aquellas no son satisfechas. Se debe indicar el día y hora en que se suspenderán las labores por lo menos con seis días de anticipación (emplazamiento de huelga).

2. Notificación al patrón.

La Junta de Conciliación y Arbitraje hará llegar al patrón la copia del escrito de emplazamiento dentro de las 48 horas siguientes.

3. Contestación del pliego.

El patrón tiene un plazo de 48 horas a partir de la notificación para presentar por escrito, ante la J.C.A. su contestación.

4. Audiencia de Conciliación.

La J.C.A. cita a las partes a una audiencia de conciliación para procurar avenirlas.

5. Nombramiento de personal de emergencia.

La J.C.A. fijará el número indispensable de personal de emergencia que deberá continuar trabajando (en caso de que la suspensión de labores perjudique de manera grave la seguridad y conservación de los locales). En caso de que éstos se nieguen, se pueden utilizar otros trabajadores (esquiroles).

6. Suspensión de labores y solicitud de inexistencia.

Dentro de las 72 horas siguientes a la suspensión de labores, los patrones o trabajadores pueden solicitar a la J.C.A. que declare la inexistencia de la huelga si existe causa justificada o por no cumplir con los requisitos.

7. Recuento de Mayoría.

La suspensión de labores debe llevarse a cabo por la mayoría de los trabajadores de la empresa. En caso de no existir mayoría, se puede declarar la huelga como inexistente.

8. Declaración de existencia o inexistencia de la huelga.

Si la huelga se declara inexistente, los trabajadores deberán volver a sus labores en un término de 24 horas. Quienes no acaten esta disposición se les darán por terminadas las relaciones de trabajo y el patrón tendrá el derecho de contratar a otros trabajadores.

Si la huelga se declara ilícita, se darán por terminadas las relaciones de trabajo de los huelguistas.

Si la huelga es legalmente existente (satisface los requisitos del art. 451 y persigue los objetivos del art. 450), se procederá a la siguiente etapa.

9. Laudo.

Si en la resolución de la J.C.A. se declara que la huelga es justificada, es decir, los motivos de la huelga son imputables al patrón, éste deberá satisfacer las peticiones de los trabajadores y pagar los salarios correspondientes a los días en que se efectuó la huelga.

TERMINACION DE LA HUELGA

La huelga puede terminar por acuerdo entre los trabajadores huelguistas y el patrón, por allanamiento del patrón o por laudo arbitral o de la Junta de Conciliación y Arbitraje. (Art. 469)

8.5 SUSPENSION Y TERMINACION COLECTIVA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Las relaciones de trabajo en una empresa se pueden suspender temporalmente por las siguientes causas:

- La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia inmediata y directa, la suspensión de los trabajos;
- La falta de materia prima no imputable al patrón;
- El exceso de producción con relación a sus condiciones económicas y a las circunstancias del mercado;
- La incosteabilidad, de naturaleza temporal, notoria y manifiesta de la explotación;
- La falta de fondos y la imposibilidad de obtenerlos para la prosecución normal de los trabajos, si se comprueba plenamente por el patrón; y
- La falta de ministración por parte del Estado de las cantidades que se haya obligado a entregar a las empresas con las que hubiese contratado trabajos o servicios, siempre que aquéllas sean indispensables. (Art. 427)

Art. 434. Son causa 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; y

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.

8.6 RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

Hasta ahora se ha venido hablando de relaciones de trabajo a nivel colectivo, pero no se debe olvidar que esta función del Departamento de Recursos Humanos también se ocupa de las relaciones de trabajo que se dan en las empresas a nivel individual.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Los procedimientos para resolver los problemas obrero-patronales menores o a nivel individual están establecidos en los reglamentos interiores de trabajo y están provistos en la mayor parte de los contratos de trabajo o contenidos en la Ley. Por otra parte, las políticas y procedimientos de personal deben ayudar a encontrar soluciones satisfactorias y rápidas para los problemas que surjan.

El *Reglamento Interior de Trabajo* es el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. (Art. 422)

Para la formulación del reglamento, se formará una *Comisión Mixta* de representantes del trabajador y del patrón. Dentro de los ocho días siguientes a su firma, se deberá depositar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, empezando a surtir efectos a partir de la fecha de dicho depósito. El reglamento se deberá imprimir y repartir entre los trabajadores, además se deberá fijar en un lugar visible dentro del establecimiento.

CONTENIDO DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Entre los puntos principales que debe contener el reglamento interno de trabajo se encuentran los siguientes: (Art 423)

- Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para comidas y períodos de reposo durante la jornada;
- Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- Días y lugares de pago;
- Normas para prevenir riesgos de trabajo e instrucciones para prestar primeros auxilios;
- Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;
- Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- Permisos y licencias;
- Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación;
- Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo a la naturaleza de cada empresa.

8.7 RESCISION Y TERMINACION DE LAS RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

RESCISION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

El trabajador y el patrón podrán rescindir en cualquier momento la relación de trabajo sin incurrir en responsabilidad, siempre y cuando exista una causa justificada.

El artículo 47 de la LFT señala las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón. Algunas de ellas son:

- Engañar al trabajador al patrón con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca;
- Que el trabajador incurra, durante sus labores, en falta de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, excepto que medie provocación o que obre en defensa propia;
- Que el trabajador ocasione, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;
- Que el trabajador comprometa, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él;
- Que el trabajador cometa actos inmorales en el establecimiento o en el lugar de trabajo;
- Que el trabajador revele los secretos de fabricación o de a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;
- Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días sin permiso del patrón o sin causa justificada;
- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;
- Que el trabajador se niegue a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;
- Que el trabajador se presente a laborar en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica.

Si el despido fue por causa injustificada, el trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje que se le *resintale* en el trabajo que desempeñaba o que se le *indemnice* con el importe de tres meses de salario.

Si en el juicio correspondiente el patrón no comprueba la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se cumplimente el laudo.

El patrón queda eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de las indemnizaciones correspondientes en los casos siguientes: (Art. 49)

- Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año;
- Si comprueba ante la Junta de Conciliación y Arbitraje que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por las características de sus labores, está en contacto directo y permanente con él y la Junta estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible el desarrollo normal de las relaciones de trabajo;
- Cuando se trate de trabajadores de confianza;
- Cuando se trate de trabajadores de servicio doméstico; y
- Cuando se trate de trabajadores eventuales.

Estas indemnizaciones consisten en: (Art. 50)

I. Una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de los servicios prestados, si la relación de trabajo fue *por tiempo determinado menor de un año*.

Si la relación de trabajo *excede de un año*, se paga una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios.

II. Veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados, si la relación fue *por tiempo indeterminado*.

III. Además de las indemnizaciones anteriores, se debe pagar el importe de tres meses de salario y los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

Algunas de las causas de rescisión de la relación de trabajo, *sin responsabilidad para el trabajador* son las siguientes: (Art. 51)

- Engañarlo el patrón respecto a las condiciones del trabajo.
- Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos violentos, amenazas, injurias, malos tratos etc., en contra del trabajador o sus familiares;
- Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos mencionados anteriormente, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;
- Reducir el patrón el salario al trabajador;
- No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados;
- Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo;
- Que exista un peligro grave para la seguridad o la salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o por que no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan;
- Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

Dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se de cualquiera de las causas mencionadas anteriormente, el trabajador podrá separarse de su trabajo y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del artículo 50. (Art. 52)

TERMINACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Las relaciones de trabajo se pueden terminar por las siguientes causas: (Art. 53)

- El mutuo consentimiento de las partes;
- La muerte del trabajador;
- La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital;
- La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo.

SUSPENSIÓN DE LOS EFECTOS DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Se pueden suspender, sin responsabilidad para el patrón, las obligaciones de prestar el servicio y de pagar el salario, según señala el artículo 42 de la LFT, por las siguientes causas:

- Que el trabajador tenga una enfermedad contagiosa;
- Que el trabajador tenga una incapacidad temporal, ocasionada por un accidente o enfermedad que no se haya derivado de un riesgo profesional;
- Que el trabajador se encuentre en prisión preventiva, seguida de sentencia absolutoria;
- El arresto del trabajador;
- La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales;
- La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador.

CAPITULO VIII

REFERENCIA DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) BARRIGUETE, Gilberto. El Licenciado en Relaciones Industriales, qué hace? Ed. Alhambra Mexicana. México, 1982. p. 39.
- (2) HERNANDEZ, SVERDLIK, et.al. Administración de Personal. South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, USA. p. 319.
- (3) CAMPIRANO, Abel. Apuntes de Derecho Laboral I. 4o. Semestre.
- (4) HERNANDEZ, SVERDLIK, et. al. Op. Cit. p. 285.
- (5) CAMPIRANO, Abel. Apuntes de Derecho Laboral II. 5o. Semestre.

CAPITULO IX

IX. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

9.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa inició su camino en el mercado zapatero en el año de 1961, como un pequeño taller y a nivel de negocio familiar. Contaba en aquel entonces con un saco de material plástico, una máquina manual y tan sólo dos trabajadores, abriéndose paso así a la producción de tacones.

Desde su inicio, esta pequeña empresa empezaba a perfilarse por el camino del éxito; para 1965 ya se contaba con maquinaria semiautomática y el número de trabajadores había ascendido a diez. A finales de ese mismo año se compró maquinaria automática y se logró aumentar la producción de tacones.

Dos años más tarde se instituyó la estrategia comercial de la empresa, la cual fue definitiva en su crecimiento y en conducirla al liderato, así es que en 1967 se inician los viajes a Europa, especialmente España e Italia, consideradas como "la cuna de la moda". A partir de entonces, empezó la fabricación de cuñas.

Para el año de 1969 la empresa ya contaba con 37 colaboradores y 12 máquinas.

En 1979, durante un viaje por el Continente Europeo, se tomó la decisión de lanzar un producto nuevo: plataformas. Esta decisión tuvo un éxito definitivo, tanto en el mercado nacional como internacional, y es en este momento cuando se inicia la exportación de los productos a Honduras, Guatemala, Costa Rica, Sudáfrica, Nueva Zelanda, Australia y Estados Unidos. Este año fue muy significativo para la empresa, ya que logró colocarse en un lugar prestigiado y aumentó considerablemente su capacidad productiva.

En 1985 la empresa incursionó al mercado internacional con excelentes resultados, logrando establecer relaciones comerciales con Estados Unidos, Canadá, Costa Rica y República Dominicana.

En 1987 hubo un cambio en la Administración de la empresa. Logró mejorarse la productividad, ya que con sólo 120 personas aumentó la producción en un 40%.

Al año siguiente, en 1988, la empresa se cambió de instalaciones a otras más grandes y adecuadas. Se cambiaron y mejoraron sistemas y procesos de fabricación y el número de personas que trabajaba en la empresa se redujo a 100.

Durante los años de 1989 y 1990 la empresa se dedicó a consolidar mercados. Aumentó su maquinaria y tuvo un crecimiento en el mercado nacional del 8%.

Actualmente, la empresa conserva el liderato a nivel nacional en tecnología y en la calidad de los productos que fabrica: tacones, tapas, suelas, plataformas, cuñas y hebillas para calzado fino de dama.

Con la reciente apertura comercial, su objetivo principal es incrementar sus ventas al mercado internacional.

9.2 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos se estableció en 1981 a instancias de la Dirección General, y estaba integrado por un Gerente de Recursos Humanos y una secretaria.

En un momento determinado el Departamento ayudó a mejorar muchos aspectos dentro de la empresa; se establecieron políticas y procedimientos en cuanto a la administración y manejo de recursos humanos, se diseñaron planes y programas de capacitación, se mejoró la calidad en la contratación de personal, el nivel de rotación se redujo, se logró una relación más cercana entre la dirección y el personal, etc.

Sin embargo, el Departamento empezó a tomar mucha fuerza y a tener injerencia en otras áreas que ya no eran propias de recursos humanos. Dejó de funcionar como asesor, y casi se podría decir que se convirtió en una especie de Gerencia General, ya que ahí se tomaban todas las decisiones, fueran o no propias de ese departamento. No se respetaban los niveles jerárquicos. El personal acudía al Departamento de Recursos Humanos para resolver cualquier problema, por sencillo que éste fuera. Actuaba con excesivo paternalismo, y ésto trajo como consecuencia que se frenara el desarrollo y sentido de responsabilidad del personal.

A pesar de que diferentes personas, con diferentes ideas y estilos, estuvieron al frente del Departamento de Recursos Humanos, la inercia y la costumbre del personal de acudir en todo momento a él, y el poder y autoridad con que contaba el Departamento lejos de beneficiar a la empresa, la empezó a perjudicar, por lo que la Gerencia General, en 1988, decidió prescindir de él.

En consecuencia, se tuvo que reorganizar la empresa para distribuir en diferentes departamentos las funciones propias de recursos humanos. La contratación de personal pasó a manos de la Gerencia de Producción; la nómina quedó en Contabilidad y la Secretaria de la Gerencia General se hizo cargo de los controles administrativos de personal y de los archivos.

Al principio, este cambio en la empresa no trajo grandes complicaciones, ya que en términos generales la empresa seguía funcionando bien. Se logró un acercamiento mucho mayor entre la Dirección y el personal, lo que ayudó en gran medida a mantener, por un tiempo, las cosas bajo control.

Conforme fue pasando el tiempo, se fueron detectando carencias, ya que aunque se distribuyeron algunas funciones en diferentes puestos, hubo aspectos importantes que se descuidaron, ya sea por inexperiencia o por falta de tiempo de la Dirección.

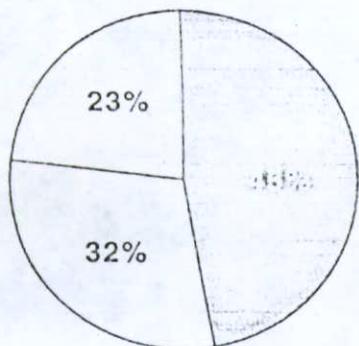
En este momento, la Gerencia General reconoce la gran necesidad que tiene la empresa de contar con un Departamento de Recursos Humanos.

9.3 FILOSOFIA DE LA EMPRESA

- El factor humano es el elemento más importante para la empresa, por lo que ésta se compromete a brindar a cada empleado un lugar de trabajo agradable y seguro, fomentar el trabajo en equipo y respetar la individualidad.
- Mantener y superar la calidad y excelencia de todo el personal y de los productos y servicios que la empresa ofrece.
- Aumentar cada día más la productividad para competir con el mercado nacional e internacional, ofreciendo bajos costos, buena calidad y excelente servicio.
- Fomentar la creatividad del personal, buscando nuevas ideas y soluciones que permitan a la empresa mantener el liderazgo en moda, calidad y servicio.
- Lograr la máxima eficiencia en compras-producción-ventas-cobranzas para reducir costos y aumentar la productividad.
- Propiciar entre el personal la participación e involucración en el análisis y solución de problemas, a través del trabajo en equipo, para lograr:
 - * Eficiencia en los resultados con menor esfuerzo;
 - * Una superación constante en los conocimientos, habilidades y actitudes;
 - * Integración, motivación, satisfacción, confianza y honestidad entre el personal.

9.4 ORGANIZACION ACTUAL Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

La empresa en estudio es una empresa de carácter familiar que cuenta con un promedio de 100 empleados, de los cuales el 45% es personal obrero sindicalizado (femenino); el 32% es personal de confianza (no administrativo) y el 23% restante es personal administrativo. (Ver la gráfica en la siguiente página)



PERSONAL OBRERO SINDICALIZADO (FEMENINO)

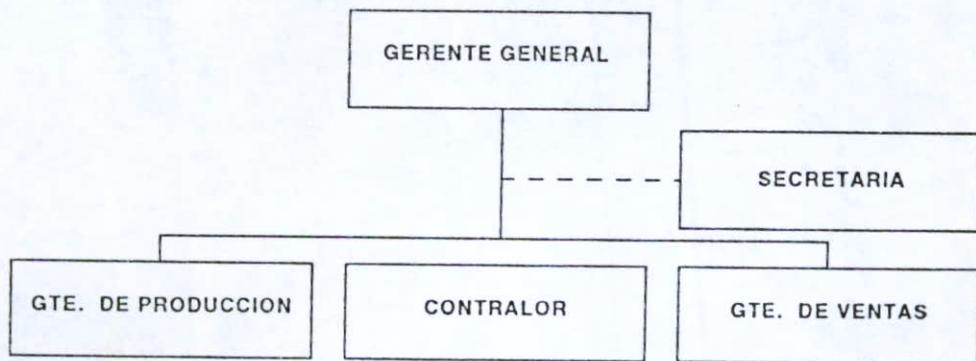
PERSONAL DE CONFIANZA (NO ADMINISTRATIVO)

PERSONAL ADMINISTRATIVO

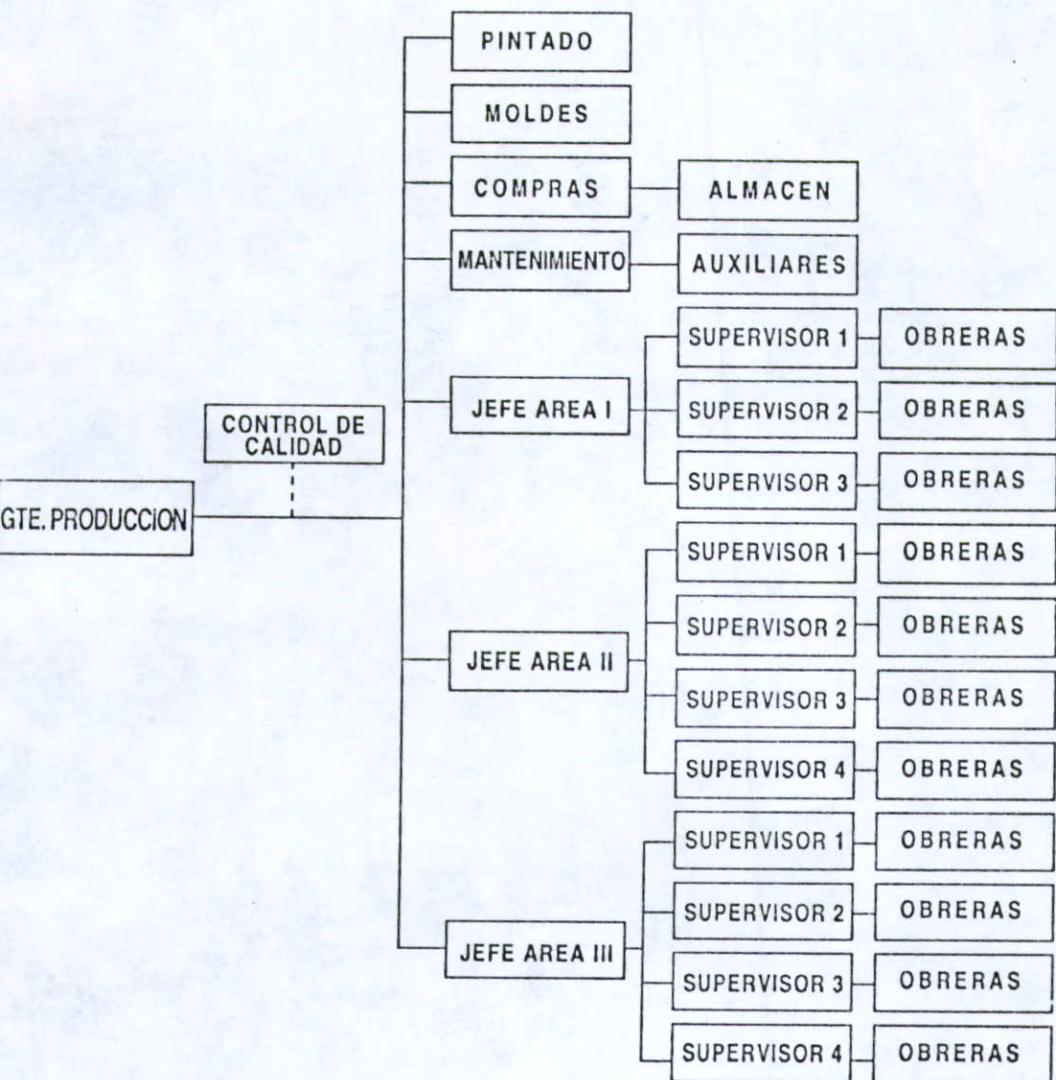
El personal de confianza es muy estable, por lo que se puede decir que su rotación es de cero. El personal obrero, en cambio, tiene un alto índice de rotación que puede oscilar entre un 10 y un 15% mensual.

A continuación se muestra el organigrama general de la empresa y el de cada uno de los departamentos que la integran:

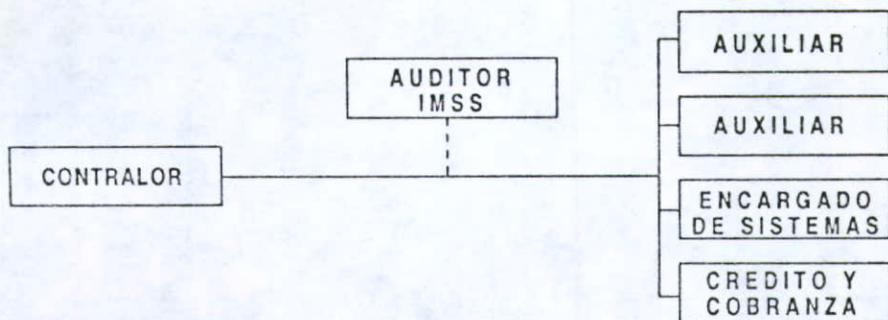
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



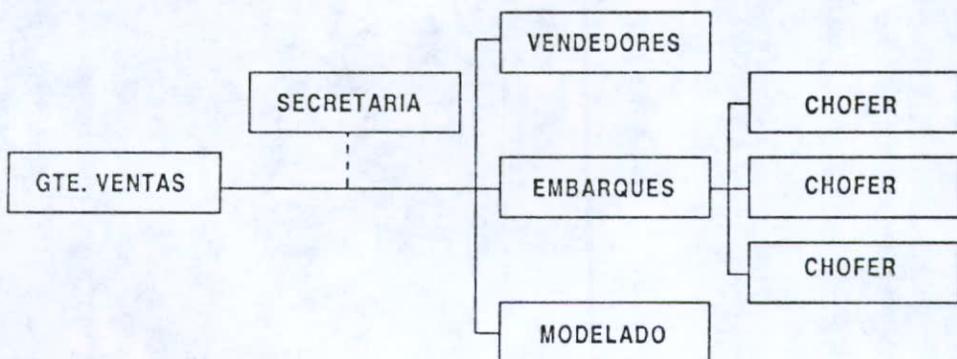
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



Como se puede apreciar, la empresa tiene una estructura muy sencilla, poca departamentalización, pocos niveles jerárquicos y un tramo de control corto.

En el primer capítulo mencioné cuales eran las características de la pequeña empresa. A continuación, con base en ellas, mencionaré las características que conciernen a esta empresa en particular. Hay que recordar que el criterio utilizado en la presente tesis para determinar el tamaño de la empresa es el del *tipo de organización*.

El Gerente General (dueño) no es precisamente lo que se llama un hombre orquesta (o por lo menos él no lo considera así), pero definitivamente está muy involucrado en las operaciones y toma de decisiones de toda la empresa y mantiene una supervisión directa en muchas actividades.

Existe un alto grado de centralización en las decisiones más importantes y el número de personas que intervienen en la toma de decisiones es muy reducido. Se puede decir que hay dos grupos que intervienen en ellas: por una parte los Gerentes, cuando se trata de decisiones que conciernen a toda la empresa en general. Por otra parte, Jefes de Area y en ocasiones Supervisores, cuando se trata de decisiones que se relacionan con aspectos de producción. Los demás empleados participan sólo a nivel de sugerencias, las cuales son tomadas en cuenta, aunque no siempre puedan ser llevadas a la práctica.

Hay poca delegación de tareas. Por un lado, no existen muchos puestos especializados y no hay una clara definición y determinación de las actividades y responsabilidades de cada uno. Por otro lado, el dueño desconfía un poco de la capacidad de algunos de sus subordinados y le cuesta trabajo decidir cuáles son las funciones que puede y debe delegarles.

Dado la estructura y tamaño de la empresa, el dueño puede mantener contacto personal, frecuente y directo tanto con sus clientes y proveedores, como con sus empleados, Gerentes, Jefes de Area y Supervisores. La comunicación es práctica, sencilla y rápida, aunque no siempre sea clara, ya que no hay una uniformidad en los criterios y objetivos ni en la forma de entenderlos. No son necesarios complicados sistemas de información y control, ya que el dueño está enterado de casi todo lo que sucede.

Se utilizan más bien procedimientos de carácter informal en la solución de problemas; no son necesarios muchos trámites burocráticos ni gran papeleo. Es una empresa poco formalizada con pocas reglas, políticas, procedimientos escritos y métodos establecidos.

La personalidad del dueño, estilo de mando, su forma de pensar y hacer las cosas, su filosofía respecto al ser humano repercuten directamente en la empresa, en la manera en que ésta funciona. Los empleados sienten un gran cariño hacia la empresa y su trabajo; consideran que la relación con la Dirección es muy buena y aprecian mucho el sentirse tomados en cuenta por ella, tanto en sugerencias como cuando acuden en busca de un consejo o solución de algún problema.

Es importante destacar que en el área de Producción, el Gerente juega un papel importante en el ambiente laboral, ya que ha logrado que su personal se sienta identificado con la empresa y la relación que él tiene con ellos es de mutua confianza y afecto. Sabe imponer su autoridad y fomentar la cooperación de todos para obtener resultados.

9.5 INVESTIGACION Y ANALISIS DE LA FUNCION ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

La responsabilidad del Proceso de Reclutamiento y Selección recae en varias personas, como se verá a continuación:

La secretaria de la Gerencia se encarga de reclutar al personal obrero mediante letreros en la puerta de la empresa, recomendados de los mismos obreros o a través de candidatos espontáneos. Los Supervisores, Jefes de Area y Personal Administrativo se obtienen mediante anuncios en periódicos, previamente solicitados y autorizados por el Gerente de Producción y/o el Gerente General. No se hace uso de la requisición de personal y no se cuentan con perfiles ni descripciones de puesto actualizadas.

No hay políticas de Reclutamiento por escrito, sin embargo, en términos generales se puede decir que en la práctica se llevan a cabo las siguientes:

- Sólo se contrata personal femenino a nivel obrero.
- No se permite contratar familiares para trabajar dentro de la misma área o departamento.
- El personal femenino de preferencia deben ser solteras, sin hijos y que no estén embarazadas, (ya que por el tipo de actividad, pueden poner en peligro la vida del bebe).
- En cuanto a reingreso de personal, no se permite contratar nuevamente a personal que haya sido separado de la empresa por despido justificado.

No se mantiene una cartera de candidatos, ya que por una parte, la rotación del personal administrativo y de confianza es prácticamente de cero y por lo tanto no hay necesidad continua de reclutamiento para esta área. Por otra parte, a nivel obrero se desechan las solicitudes de las personas que a simple vista se ve que no son aptas para el trabajo. Solamente cuando hay una vacante se llena la solicitud de empleo. Si no hay vacantes se rechazan candidatos espontáneos.

El tiempo promedio que tarda la empresa en cubrir una vacante es de 3 días para personal obrero y 15 días para personal no sindicalizado. En este caso tardan más tiempo, ya que el proceso de selección es más largo, y sólo se hace uso del periódico para su reclutamiento; no hay intercambio con empresas, no se recurre a asociaciones, cámaras, bolsas de trabajo, etc.

No existe dentro de la empresa un área física especial para la recepción de candidatos ni para llenar solicitudes; generalmente se le proporciona al candidato un escritorio que de momento esté desocupado para llenar dicha solicitud.

La persona responsable de entrevistar a los candidatos es el Gerente de Producción. En el caso del personal obrero, él es quien selecciona y decide quien será contratado. Las entrevistas son colectivas, no se llevan a cabo exámenes psicométricos, estudio socioeconómico ni investigación de referencias.

Para personal administrativo, sólo se aplican pruebas de conocimientos generales a los candidatos y el Gerente de Producción, con base a los

resultados de éstas y de la entrevista, presenta varias opciones al jefe de la vacante. El candidato a ocupar el puesto debe entrevistarse también con el Gerente General.

El examen médico se aplica dos o tres semanas después de la contratación y no se le da la importancia debida. Consiste en una revisión general de la persona y una serie de preguntas acerca del estado general de salud.

Las contrataciones son autorizadas por el Gte. de Producción, con el visto bueno del Gerente General. Siempre se hacen contratos a prueba por tres meses, y este se renovará si el candidato resulta apto para el puesto.

La secretaria de la Gerencia se encarga de realizar todos los trámites de la contratación (dar de alta al empleado ante IMSS, integración y actualización de expedientes, aviso de alta en nómina, etc.), así como llevar el control de vencimiento y renovación de contratos.

INDUCCION.

No existe un programa ni manual de inducción para los empleados de nuevo ingreso, por lo que cada Jefe de Area induce a su personal según su propio estilo, pero, en términos generales, se puede decir que este proceso consiste en la presentación del empleado con su jefe inmediato y una entrevista y/o demostración práctica para explicarle las funciones de su puesto (no existen descripciones de puestos actualizadas), las normas de disciplina y otras generalidades. A veces no hay presentación con los compañeros de trabajo ni con otros jefes, pero con el paso del tiempo los empleados se van conociendo entre sí; como el tamaño de la empresa y el número de empleados no es muy grande, ésto no toma mucho tiempo. Aproximadamente después de un período de 15 días el nuevo empleado "se aclimata" a la empresa y ya conoce las funciones de su puesto, a sus compañeros, jefes, las áreas y los servicios de la empresa.

Tampoco existe un manual de seguridad ni un folleto informativo acerca de los servicios médicos de la empresa; el trabajador se va informando de todo ésto a través de sus compañeros.

No se lleva a cabo ninguna entrevista de ajuste formal, pero como la comunicación es fácil y abierta, los supervisores o jefes pueden darse cuenta si un trabajador no se ha adaptado y cuáles son las causas.

CAPACITACION.

La función de capacitación dentro de la empresa se lleva a cabo de una manera muy informal; no existe ningún plan o programa específico, y se trabaja más bien sobre la marcha, tomando en cuenta las necesidades más urgentes.

En lo que se refiere al personal del área de Producción, cada uno de los Jefes de Área es responsable de detectar, *de una manera empírica*, las necesidades de capacitación del personal de su departamento y comunicárselo al Gerente de Producción, o él mismo se encarga de realizar dicha detección, para de esta manera solicitar y programar los cursos que se estimen necesarios. Estos generalmente se realizan a través de instructores externos, como el INDEPO, ICAMI y escuelas técnicas. Los temas que se tratan con más frecuencia se refieren a aspectos técnicos del trabajo (electricidad, mantenimiento de maquinaria, conocimiento de la materia prima, etc.) y relaciones humanas (mejora personal, calidad de vida, aprovechamiento del tiempo libre, etc.). Desgraciadamente no se le da un seguimiento apropiado a cada curso, y lo que sucede es que inmediatamente después de haberse impartido el curso se obtienen buenos resultados, pero conforme pasa el tiempo, como no hay retroalimentación, casi todo queda en el olvido.

El Gerente General, junto con los Gerentes de cada departamento, se encargan de detectar las necesidades de capacitación del personal administrativo. y los cursos también se imparten a través de instructores externos. El personal del Departamento de Contabilidad es el que más asiste a cursos, ya que constantemente deben de actualizarse con respecto a las reformas fiscales.

A pesar de que la Dirección de la empresa considera la capacitación como un aspecto importante, no hay una persona específica que se responsabilice de esta función, y muchas veces se tiene que prescindir de ella debido a la falta de tiempo y conocimientos o experiencia necesaria de quienes dirigen la empresa, y en consecuencia, no se tienen planes a corto, mediano y largo plazo, no hay ningún presupuesto asignado para esta función, no se lleva un registro de los

cursos impartidos y del personal que los ha tomado, ni tampoco se ha realizado un inventario de recursos humanos; no existe una Comisión Mixta de Capacitación ni tampoco se tienen planes y programas registrados ante la STPS; sin embargo, nunca han tenido ningún problema ni les han aplicado sanciones por la falta de estos requisitos legales.

HIGIENE Y SEGURIDAD

En términos generales, se puede decir que las condiciones de higiene y seguridad que prevalecen en la empresa son bastante buenas. A simple vista se puede observar que las áreas de trabajo están limpias, los servicios al personal, como baños, comedor, bebederos y demás servicios se mantienen en condiciones higiénicas, hay buena iluminación y ventilación, etc. En las plantas se cuenta con maquinaria que tiene dispositivos de seguridad muy avanzados, carteles y avisos preventivos, líneas amarillas pintadas en el piso indicando zonas de seguridad, extinguidores de incendios, etc.

La empresa está clasificada ante el IMSS con el grado de riesgo más bajo. Son muy pocos los accidentes que ocurren en las plantas, (cuando mucho dos al mes) y éstos siempre son leves y se atienden allí mismo, por el médico de la empresa. Considero importante mencionar que este servicio médico dentro de la empresa ha ayudado en gran medida a disminuir el ausentismo y a bajar el grado de riesgo, ya que ahora no son necesarias las visitas tan frecuentes de los trabajadores a las clínicas del IMSS.

Las condiciones de trabajo no se consideran como peligrosas. Los riesgos a que están expuestos los trabajadores son pocos, ya que además de los dispositivos de seguridad de la maquinaria y el equipo de seguridad que debe portar cada trabajador (guantes, lentes, botas o cubrebocas), no se manejan sustancias tóxicas, ni están expuestos a radiaciones, etc. Sólo un área de la empresa trabaja con solventes, pero se tiene mucho cuidado que el personal porte su equipo de seguridad, sancionando a toda aquella persona que no cumpla con ello.

El Departamento de Mantenimiento se encarga de revisar y cuidar que las máquinas estén en condiciones adecuadas para ser operadas. Esto se hace de

acuerdo a un programa en el que diariamente se hace el servicio de mantenimiento a una máquina a la vez.

No existe una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, ni un plan escrito ni una persona responsable de esta área. Sin embargo, se ha logrado que el personal operativo tome conciencia sobre las medidas de seguridad e higiene que se deben respetar en los centros de trabajo. Desde hace más de tres años no ha sucedido ningún accidente grave.

No se llevan a cabo concursos o actividades destinadas a reducir accidentes; sin embargo, el médico promueve pláticas sobre medidas higiénicas y campañas de vacunación en coordinación con el IMSS, así como inspecciones sanitarias dentro de la empresa.

Una vez al año se realiza un simulacro de incendio y se revisan y recargan los extinguidores. Aproximadamente el 50% de los trabajadores saben operarlos.

ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

El sistema de Administración de Compensaciones dentro de la empresa es muy sencillo: la remuneración del personal se basa en los estudios de mercado, en el puesto ocupado y en el desempeño individual de cada empleado. Sin embargo, se puede decir que este sistema es algo subjetivo, ya que no se llevan a cabo valuaciones de puestos para elaborar tabuladores ni fijar los sueldos dentro de la empresa. Se realizan evaluaciones del desempeño mensualmente, de manera informal, pero no existe un criterio uniforme ni una guía para que los jefes califiquen al personal bajo su cargo, de manera que cada jefe evalúa a sus empleados de acuerdo a su criterio u opinión. Estas evaluaciones informales, no obstante, son de gran utilidad para la Gerencia para otorgar incentivos económicos por buen desempeño, productividad y cooperación.

La empresa no participa en las Encuestas de Sueldos y Prestaciones, sólo hace uso de ellas para compararse con el mercado. Sin embargo, se considera a sí misma como una empresa competitiva en el mercado de sueldos, sobre todo tomando en cuenta su tamaño y su giro. El Gerente General es quien se encarga de hacer la revisión y el ajuste de los sueldos y salarios una vez por año.

Las prestaciones que ofrece la empresa a su personal consisten en: prima vacacional del 40%; más días de vacaciones que los establecidos por la ley; más días de aguinaldo, según el puesto y la antigüedad; ayuda para transporte, seguro de vida, ayuda para útiles escolares, vales de despensa, servicio médico y medicinas gratuitas.

En lo que se refiere a la nómina, el Departamento de Contabilidad es responsable de su elaboración y del pago al personal administrativo. Los Jefes de Area se encargan de hacer los pagos al personal operativo.

RELACIONES LABORALES.

La empresa tiene firmado el Contrato Colectivo con la Confederación Revolucionaria Obrera Campesina (CROC). La responsabilidad de la negociación del Contrato Colectivo con el sindicato recae sobre el Gerente General, y ésta se lleva a cabo cada dos años, en el mes de Enero.

La relación que llevan entre sí, según la opinión de la Gerencia General y de Producción, se puede considerar como cordial y el sindicato ha demostrado ser un apoyo, más que un "estorbo" para la empresa (sin embargo, las demás gerencias no comparten esta opinión y tienen un mal concepto del sindicato). Esto se debe probablemente a que, por una parte, el sindicato, está atravesando por una etapa de cambio, haciendo un intento de no ser tan paternalista con los empleados, y buscando el beneficio de las tres partes; y por otra parte, la empresa ha demostrado que ofrece un trato humano y una remuneración justa a sus empleados.

Aunque no se han llevado a cabo estudios de clima laboral y motivación dentro de la empresa, se puede observar que la disciplina en ella es, en general, muy buena y el ambiente laboral es pacífico y agradable, a pesar de que en ocasiones exista mucha presión por entregar a tiempo la producción y por otras cuestiones propias del trabajo. Se tienen pocos problemas y quejas, no hay síntomas de que exista un clima laboral peligroso y nunca ha habido amenaza de huelga para la empresa. El hecho de que exista un contacto muy estrecho entre la Dirección, especialmente por parte del Gerente de Producción, y los empleados ayuda en mucho a detectar y solucionar problemas incipientes que posteriormente, si no fueran atendidos, podrían ser de mayores consecuencias.

Los problemas más comunes se deben a "celos" entre las mismas operarias, por pensar que el jefe tiene preferencia por alguna de ellas.

Aun cuando el reglamento interior consta por escrito, éste generalmente no se les da a conocer a los empleados en el momento de su ingreso. No es muy frecuente que éste se quebrante ya que las normas de trabajo están implícitas, y se aprenden dentro de la misma empresa, a través del buen ejemplo de los demás. Sin embargo, cuando algún empleado comete alguna falta grave de indisciplina, la sanción por lo general es el despido. Las medidas disciplinarias, según la opinión de varias personas, son severas, pero no arbitrarias.

El responsable de rescindir los contratos del personal operativo es el Gerente de Producción. Son realmente pocos los despidos que se hacen con responsabilidad para el patrón. La mayoría de ellos se deben a causas imputables al trabajador, y por lo general, la empresa no tiene problemas en cuanto a que los trabajadores presenten demandas laborales.

El Gerente General se hace cargo de la rescisión de contratos del personal administrativo, aunque éste último no es muy frecuente, ya que, como mencioné anteriormente, se trata de personal muy estable y ofrece muy pocos problemas de indisciplina a la empresa.

9.6 DISTRIBUCION DEPARTAMENTAL DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de este punto es esquematizar cómo se encuentran distribuidas las funciones de Recursos Humanos dentro de la empresa. No es una descripción de puestos, es solamente una descripción de manera enunciativa, no limitativa, de dichas funciones y el puesto sobre el cual recae la responsabilidad:

GERENTE GENERAL

- Revisión y negociación del Contrato Colectivo de Trabajo
- Revisión de sueldos y salarios del personal de la empresa
- Entrevistas de selección para personal administrativo

- Despidos del personal administrativo
- Medidas disciplinarias del personal administrativo

GERENTE DE PRODUCCION

- Entrevistas de selección para personal operativo, supervisores, jefes de área y personal de producción en general.
- Autorización de contrataciones
- Despidos del personal operativo
- Medidas disciplinarias del personal operativo de la empresa

SECRETARIA DE GERENCIA

- Reclutamiento de personal obrero
- Recepción de candidatos y entrega de solicitud
- Integración y actualización de expedientes
- Avisos de altas, bajas y modificación de salario ante el IMSS
- Aviso de alta al sindicato y petición de elaboración de contrato
- Reporte de altas y bajas para la elaboración de la nómina
- Reporte individual de ausentismo, puntualidad, vacaciones, permisos con goce de sueldo, permisos sin goce de sueldo, etc.
- Reporte de premio de puntualidad
- Administración de la caja de ahorros
- Reportes sobre préstamos para la nómina
- Control de vencimiento y renovación de contratos
- Trámites administrativos para bajas de personal
- Memorándums, boletines informativos, etc.
- Lista de cumpleaños del personal
- Control de tarjetas de checar del personal

AUXILIAR CONTABLE

- Elaboración de la nómina semanalmente
- Recepción de reportes de altas, bajas, mod. de salario, ausentismos, incapacidades, préstamos de caja de ahorros, etc. para alimentar la computadora y hacer los cálculos correspondientes
- Cálculo de finiquitos, aguinaldos, pagos al Infonavit, préstamos de Fonacot, cálculo de vacaciones, etc.

AUDITOR IMSS

- Apoyo para analizar todos los movimientos afiliatorios (altas, bajas, modificaciones de salario) en coordinación con el Departamento de Contabilidad y la secretaria de la Gerencia.
- Revisión de los cálculos con respecto al IMSS
- Asesoría en relación a prestaciones a los trabajadores
- Control contable de la caja de ahorros para hacer la repartición de rendimiento al final de cada año
- Cálculo correcto de las aportaciones bimestrales al IMSS

JEFES DE AREA

- Inducción al personal
- Evaluaciones de desempeño
- Reportes de accidentes, ausencias, permisos, etc., para entregar a la secretaria de la Gerencia.
- Medidas disciplinarias para el personal de producción
- Revisar que el personal de producción porte su equipo y observen las medidas de seguridad.

CAPITULO X

PROPUESTA DE REORGANIZACION DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

10.1 AREAS DE OPORTUNIDAD

El término "áreas de oportunidad" se refiere a la brecha entre lo que en teoría debería haber y lo que no hay, en este caso, en lo que respecta a las funciones de Recursos Humanos, por lo que a continuación se presentan las siguientes sugerencias.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Un buen programa de reclutamiento y selección de personal puede ayudar, en gran medida, a mejorar la calidad en la contratación y obtener el perfil de candidatos más adecuados, lo cual puede influir para reducir el índice de rotación.

En lo que se refiere a la etapa de reclutamiento, se puede empezar por elaborar y/o actualizar las descripciones de los puestos existentes en la empresa, los cuales ayudarán a obtener el perfil de los candidatos que se deberán buscar. Como la empresa no es muy grande, el uso de la requisición de personal no es indispensable, pero podría resultar útil en algunas ocasiones, dependiendo del puesto del que se trate, ya que en ella se especifican los requisitos, conocimientos, habilidades, etc. que debe reunir la persona para ocupar la vacante.

El siguiente paso sería realizar un reclutamiento interno a través del periódico mural (o tablero de avisos) de la empresa y recomendaciones entre el mismo personal que labora en ella. Si por este medio no se pueden obtener candidatos, entonces se puede recurrir al reclutamiento externo, a través de intercambio con otras empresas (que se encuentren de preferencia por la misma zona), centros patronales, colocación de letreros en lugares clave, cerca de la empresa, etc. Es importante que, lo antes posible, se vaya integrando una cartera de candidatos con

las solicitudes de aquellas personas que se pueda apreciar que son aptas para el puesto que se busca cubrir y mantenerla actualizada para ocasiones futuras. También sería recomendable no desechar las solicitudes de candidatos espontáneos aún cuando en ese momento no haya vacantes para integrarlas a dicha cartera, e inclusive, hacer una entrevista superficial a dichos candidatos.

La etapa de selección comienza desde el momento en que el candidato se presenta a la empresa, ya que a primera vista se puede decir si éste ha causado una buena o mala impresión. Pero también se debe considerar la impresión que el candidato recibe de la empresa, desde quien lo recibe, el lugar en donde se le recibe y hace su solicitud. Por esta razón se sugiere que se acondicione un área física para la recepción de candidatos, y un lugar (mesa, escritorio, etc.) que siempre se encuentre disponible para llenar solicitudes.

Para obtener un mejor proceso de selección, se deberán realizar entrevistas individuales y profundas, ya que de otra manera se corre el riesgo de contratar personal que no sea adecuado por razones que no se pueden descubrir en las entrevistas colectivas. Para completar la información de los candidatos, se pueden aplicar sencillas pruebas de conocimiento teóricas o prácticas, según el puesto del que se trate; exámenes psicológicos, con el objeto de obtener el perfil y datos acerca de la personalidad del candidato; un estudio socioeconómico, el cual puede arrojar datos interesantes que no se obtuvieron en la entrevista, además de ayudar a comprobar los datos que sí se obtuvieron durante ella.

Es importante que, cuando ya se ha decidido qué candidato ocupará el puesto vacante, se practique el examen médico antes de la contratación para comprobar que efectivamente el candidato goza de un buen estado de salud y que no tiene ningún impedimento para ocupar dicho puesto. Si el examen se practica semanas después de la contratación se corre un riesgo innecesario de tener problemas laborales.

También sería recomendable realizar una última entrevista antes de la contratación, una vez más, para tener la seguridad de que el candidato si es el deseable, y aprovechar para explicarle los aspectos generales del trabajo (horario, sueldo, días

de pago, normas de disciplina, etc.) y afinar otros detalles que se consideren importantes.

En resumen, lo que se recomienda para mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección es lo siguiente:

- Actualizar y/o elaborar descripciones de puesto;
- Utilizar requisiciones de personal;
- Llevar a cabo reclutamiento interno y externo;
- Integrar y mantener actualizadas carteras de candidatos viables;
- Acondicionar un área física para recepción de candidatos y llenar solicitudes;
- Realizar entrevistas individuales y profundas;
- Aplicar pruebas de conocimientos y exámenes psicológicos;
- Llevar a cabo el estudio socioeconómico;
- Practicar examen médico antes de la contratación;
- Realizar una entrevista definitiva de contratación.

INDUCCION

Un programa de Inducción no es por sí sólo, la fórmula mágica para lograr la motivación del personal, arraigo y sentido de pertenencia a la empresa, interés por el trabajo, disminución del nivel de rotación, etc., pero sí puede ayudar a mejorar estos aspectos y otros, como: reducir el tiempo de aprendizaje en el trabajo, disminuir los errores y desperdicios y lograr mayor productividad.

Para llevar a cabo formalmente la Inducción dentro de la empresa, primero es necesario determinar quienes serán las personas que intervendrán en este proceso y elaborar un programa que incluya lo siguiente:

1. Manual de Bienvenida, que se le entregará al trabajador y que deberá contener: Objetivos de la empresa, breve historia, filosofía, políticas, planes o tendencias futuras, productos o servicios que ofrece, estructura de la organización, servicios y prestaciones para los trabajadores, reglamento interno de trabajo, etc.

Se recomienda que su elaboración sea sencilla y amena (con ilustraciones, por ejemplo), de tal manera que sea accesible para todos los empleados de nuevo ingreso.

2. Determinar cuales serán las actividades de refuerzo que se llevarán a cabo:

- a) Un audiovisual que explique de manera resumida los puntos que contiene el manual de inducción; medidas de higiene y seguridad, vista general de las instalaciones, etc.
- b) Visitas a las plantas, oficinas y servicios de la empresa.
- c) Presentación con los jefes y compañeros
- d) Proporcionar la información acerca de los detalles del trabajo (hacer demostraciones prácticas si es necesario, y permitir la práctica supervisada del trabajador). Para esto puede resultar útil hacer uso de las descripciones de puestos
- e) Cualquier otra actividad que pueda servir para motivar el interés del trabajador hacia la empresa, enfatizar la importancia de su trabajo y lograr su arraigo.

Además de este programa, es necesario unificar los criterios y "enseñar" a los Gerentes, Jefes de Area, Supervisores, u otras personas que en un momento dado también sean responsables de este proceso, cómo se debe proporcionar la inducción al personal de nuevo ingreso, eliminando la tendencia de hacerlo según el estilo o estado de ánimo de cada quien. Es posible que sea necesario establecer un día determinado de la semana para proporcionar la inducción; de esta manera, las personas que intervienen en ella pueden organizar sus actividades y dedicar el tiempo necesario para ello.

CAPACITACION

Antes de llevar a cabo un programa de capacitación, primero se deben determinar cuáles son las carencias que hay en esta materia; para ello, se debe realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y mantenerlo actualizado, con el objeto de establecer prioridades (determinar si las necesidades son a nivel individual, departamental u organizacional), avocarse a las debilidades de la

empresa, prever necesidades futuras y no caer en el error de capacitar por capacitar ni tampoco tratar de resolver todo a través de la capacitación.

Una vez realizado dicho diagnóstico, se puede proceder a elaborar los programas de capacitación por puesto, por área o departamento, fijando objetivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí no se van a explicar que pasos se deben seguir para impartir la capacitación; sólo se darán las siguientes sugerencias que pueden ayudar a mejorar dicha función:

- Elaborar un inventario de recursos humanos, para saber con qué potencial cuenta la empresa; quienes podrían, en un momento dado ocupar otros puestos, dar cursos, etc.
- Además del diagnóstico de necesidades, realizar encuestas de preferencias e intereses del personal; se pueden obtener datos interesantes de ellas.
- Definir y unificar criterios acerca de la evaluación del desempeño, ya que esto puede servir de base para el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Llevar un registro de los cursos impartidos y quienes han acudido a ellos.
- Formar la Comisión Mixta de Capacitación y registrar planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para cumplir con los requisitos legales y evitar posibles sanciones.

La Dirección debe tomar en cuenta que es necesario brindar su apoyo y cooperación; es de suma importancia cuidar la calidad de los instructores, ya sean internos o externos; evaluar los programas y cursos impartidos y darles seguimiento, para que resulte en una acción fructífera. Además, es indispensable asignar un presupuesto; la capacitación cuesta, pero cuestan más los errores, la ignorancia y la obsolescencia.

HIGIENE Y SEGURIDAD

Probablemente ésta sea una de las áreas en la que se encuentren menos carencias, sin embargo, las siguientes sugerencias podrían ser de alguna utilidad:

- Elaborar un manual y un reglamento sobre Higiene y Seguridad, con el objeto de mantener informado al personal sobre las medidas que se deben de seguir para

- evitar accidentes o en caso de ellos. Este manual se deberá explicar y dar a conocer al momento del ingreso de un nuevo trabajador, en la etapa de inducción.
- Formar la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, asignando a las personas responsables de ella, y cumplir con las disposiciones legales en las que haya defecto;
 - Entrenar a parte del personal para prestar primeros auxilios;
 - Realizar simulacros -de incendio- y capacitar al personal en el uso de extinguidores y otros que se consideren importantes;
 - Hacer exámenes médicos al personal no sólo de admisión, sino también periódicamente.
 - Elaborar manuales de control de calidad y procedimientos de fabricación.

ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

El nivel de remuneración en la empresa no parece ser un factor que influya en la rotación y en la motivación del personal; según varias entrevistas, el personal está muy conforme con el sueldo que recibe y con las prestaciones que se le otorgan. Sin embargo, los incentivos por desempeño sí podrían ofrecer problemas, ya que como no hay un criterio uniforme para evaluarlo, en ocasiones se pueden cometer injusticias, por lo menos ante los ojos de algunas personas. En este supuesto, considero importante que se elaboren formatos y se unifiquen los criterios que se van a tomar como base para evaluar al personal, especialmente el de producción, ya que quienes realizan las evaluaciones son los supervisores y jefes de área, y en ocasiones ellos no saben exactamente qué deben evaluar.

No estaría por demás recomendar también que se establezca un sistema, sencillo, si así se desea, de valuación de puestos; (una vez más, aquí se ve la necesidad de contar con descripciones de puestos). Esto podría servir como fundamento para explicar la escala de sueldos dentro de la empresa, si así fuera necesario. Y por último, participar en Encuestas de Sueldos y Prestaciones o continuar actualizándose con ellas, para mantenerse dentro del mercado.

RELACIONES LABORALES

Este campo, como ya mencioné anteriormente, no representa grandes problemas para la empresa, ya que el clima laboral es pacífico y el sindicato no constituye un enemigo para ella. A esto se suma la relación tan cercana y directa entre el personal y la Dirección, la cual permite detectar y resolver la mayoría de los problemas que surgen. Sin embargo, en vista de que no se han realizado estudios de clima laboral y motivación, podría resultar útil llevarlos a cabo, por ejemplo, para determinar si éste tiene alguna relación con la rotación del personal o dar a conocer algún problema o aspecto oculto que la Dirección, a pesar de todo, no haya podido detectar.

En lo que se refiere al Reglamento Interior de Trabajo, éste se debe actualizar y/o modificar y darlo a conocer a los empleados en el momento de su ingreso, ya que éste es una omisión importante que se debe de subsanar.

10.2 PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

PROPUESTA No. 1

Establecer una Gerencia de Recursos Humanos con un asistente.

VENTAJAS:

1. Las funciones se organizan en un solo departamento y se pueden resolver problemas sin la intervención de tantas personas, evitando así la duplicidad u omisión de tareas.
2. Al existir una persona responsable y con la autoridad necesaria, ésta podrá responder a la Gerencia General de los resultados y de cualquier anomalía. (Se elimina el fenómeno de «dónde quedó la bolita?»)

DESVENTAJAS:

1. Puede existir cierta dificultad en que las demás Gerencias acepten a Recursos Humanos con esa jerarquía.
2. Dificultad para lograr un enfoque integral de las Gerencias en cuanto al concepto del puesto.
3. Visión de la Gerencia General muy limitada con respecto al puesto, por temor a que Recursos Humanos tome mucho poder.
4. Se necesita invertir en una persona muy capaz y con adaptabilidad para lograr los resultados que la Gerencia espera.

PROPUESTA No. 2

Contratar un Asesor Integral durante un período de tiempo determinado y un Jefe o Auxiliar de Recursos Humanos.

VENTAJAS:

1. El asesor puede orientar a la Gerencia General en cualquiera de las áreas de la empresa, y específicamente, al Jefe de Recursos Humanos.
En un principio, la intervención del asesor con el Jefe de Recursos Humanos sería casi total, pero con el tiempo ésta iría disminuyendo, y sólo intervendría para orientarlo en problemas específicos.
2. Habría una mayor labor de equipo para el análisis de problemas y búsqueda de soluciones; además se contaría con una visión externa, imparcial y más clara.
3. Se puede desarrollar al Jefe de Recursos Humanos, y con el tiempo, llegar a ser Gerente.

DESVENTAJAS:

1. Puede existir cierta dificultad en elegir al asesor, ya que se necesita una persona con mucha ética profesional y que sea muy capaz.
2. El Jefe de Recursos Humanos puede encontrar difícil aceptar la situación actual y estar preparado para el reto del desarrollo.

3. Se corre el riesgo de que las demás Gerencias se acostumbren a verlo sólo como jefe y al darse el cambio a Gerencia puede haber cierta resistencia para aceptar y respetar esa jerarquía y la autoridad que implica.
4. Puede implicar una mayor inversión económica al principio del proceso.

PROPUESTA No. 3

Contratar asesorías aisladas para cada una de las necesidades de Recursos Humanos.

VENTAJAS:

1. Se atacarían problemas concretos y conforme se fueran presentando.
2. Implica una menor inversión de momento.

DESVENTAJAS:

1. Dificultad para lograr un enfoque integral de Recursos Humanos con respecto a los demás problemas de la empresa.
2. Al darse soluciones aisladas sería difícil integrar una con otra e impide dar un seguimiento adecuado.
3. No permite la optimización de tiempo y a la larga se vuelve más costoso. No hay reciprocidad en el costo-beneficio.
4. No habría una persona responsable del Departamento de Recursos Humanos y las funciones seguirían en manos de varias personas.

PROPUESTA No. 4

Contratar un Gerente de Recursos Humanos tiempo parcial.

VENTAJAS:

1. Ahorro en costos.
2. Habría una persona responsable de las funciones de Recursos Humanos durante el horario acordado.

DESVENTAJAS:

1. No se podrían resolver de inmediato los problemas que surgieran cuando el Gerente no estuviera en la empresa.
2. Se tendería a que las demás Gerencias siguieran involucradas en Recursos Humanos durante su ausencia, y nuevamente no podría haber un sólo responsable en esa situación.
3. Los resultados se lograrían en mucho mayor tiempo.

PROPUESTA No. 5

Contratar un Auxiliar de Recursos Humanos tiempo completo para atender funciones específicas.

VENTAJAS:

1. Se atacarían concretamente los problemas existentes en el momento.
2. Bajo costo relativo
3. La responsabilidad quedaría muy claramente delimitada.

DESVENTAJAS:

1. Se atacarían sólo los síntomas y no las causas. Los problemas podrían manifestarse más tarde en otras reacciones.
2. Poco apoyo profesional para la Gerencia
3. Bajo impacto en resultados.

CONCLUSIONES

Aunque probablemente durante algún tiempo se pudo manejar la empresa sin un responsable de la función de Recursos Humanos con relativa facilidad y sin mayores problemas aparentes, es claro que ahora que la empresa está en proceso de crecimiento, empiezan a notarse muchas carencias que en el futuro podrían acarrear problemas más graves y hacer cada vez más difícil dar una solución oportuna.

Considero que es necesario que se contrate una persona *ex profeso* para atender ésta área de la empresa, ya que ninguna de las personas que intervienen en la dirección y administración cuentan con la experiencia, conocimientos y sobre todo el tiempo para dedicarse seriamente a ello; la labor de recursos humanos requiere de tiempo completo y por lo tanto, necesita una persona (que además de contar con los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos) que pueda dedicárselo. Así, cada gerente se concentrará en su trabajo y en el logro y planteamiento de nuevas metas de su departamento, sin distraer sus esfuerzos en actividades para las cuales su puesto no fue creado, ayudando de esta manera, al crecimiento de la empresa.

Obviamente, las propuestas de alternativas que formulé con anterioridad no deben considerarse como únicas. Deben ser tomadas como una guía que oriente los esfuerzos de la Dirección de la empresa para dar la solución que se considere más adecuada y viable en el momento en que ésto suceda. Por ello, antes de disponerse a tomar una decisión, es necesario considerar ciertos aspectos importantes como los siguientes:

1. Es indispensable que exista un enfoque integral y una filosofía acerca de la naturaleza de la función de Recursos Humanos dentro de la empresa, ya que cada Gerente tiene su propio concepto -bueno o malo- de lo que es dicha función, su importancia y jerarquía.

2. La Dirección debe tener muy claro cuáles son sus expectativas si se decide formar un Departamento de Recursos Humanos; qué desea obtener o lograr.
3. Recursos Humanos necesariamente debe realizar sus funciones interviniendo en otros departamentos y secciones, por lo que la Dirección debe dar los lineamientos para señalar el campo de acción y autoridad que tendrá dicha función.
4. Se debe pensar en la jerarquía que se le dará a esta función. Existen tan pocos niveles jerárquicos dentro de la empresa, que se puede correr el riesgo de que se vea a Recursos Humanos en un nivel inferior del que realmente le corresponde por su autoridad y responsabilidad.
5. Definir qué tipo de persona desean que sea responsable de esta función. Qué tareas se le asignarán, que responsabilidad y autoridad tendrá ante los demás. Hay que determinar si tendrá funciones limitadas y específicas como: Reclutamiento y Selección, Capacitación, Higiene y Seguridad, etc., o si será responsable en todas las áreas de Recursos Humanos o si tendrá solamente injerencia en algunas áreas y dará apoyo y asesoría en otras como: Administración de Compensaciones, Relaciones Laborales, etc.
6. Es importante contemplar que si los planes de la empresa son de crecimiento y diversificación, ha llegado el momento de pensar que es necesaria una estructura formal para la función de Recursos Humanos.
7. Un Departamento de Recursos Humanos no es la solución para todos los males que aquejan a una empresa, sin embargo, su acción, bien llevada, puede ser muy fructífera, pero esto requiere de tiempo para ver resultados y de la acción conjunta de todos los que intervienen en la dirección de la empresa. Recursos Humanos no puede dar por sí solo la respuesta para todos los problemas.
8. Finalmente, un esfuerzo por reorganizar la Función de Recursos Humanos implica inversión de tiempo, dinero y esfuerzo, y sobre todo, necesita el apoyo de la Gerencia General y de los demás departamentos.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 2a. ed.; Décima reimpresión; México, Ed. Trillas, 1980. 245 p.
- ARQUER A. Joaquín. La empresa Familiar, Navarra, España, Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 1979. 372 p.
- BARRIGUETE, Gilberto. El Licenciado en Relaciones Industriales. ¿Qué hace? México, Ed. Alhambra Mexicana, 1982. 143 p.
- BASIL, Douglas. La dirección de la pequeña empresa. Buenos Aires, Argentina, Ed. Ateneo, 1979. 237 p.
- BROOM, H.N. Administración de Negocios. México, Ed. CECSA, 1983. 267 p.
- Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa (CEDEM). Notas técnicas elaboradas por el Departamento de Desarrollo Académico. Guadalajara, Jal. Octubre 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Mc.Graw Hill, 1989. 578 p.
- CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. México, Ed. CECSA., 1977. 661 p.
- DALE, Ernest. Organización, México, Editora Técnica, S.A., 1982. 368 p.
- DICKSON, Franklin J. El éxito en la Administración de las empresas medianas y pequeñas. México, Ed. Diana, 1974. 316 p.
- Enciclopedia SOPENA Nuevo Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, Tomo I. Barcelona, Ed. Ramón Sopena, S.A., 1946.
- FERRER PEREZ, Luis. Desarrollo Organizacional, Guía Práctica. México, Ed. Trillas, 1984.
- FLIPPO, Edwin. Principios de Administración de Personal, México, Ed. Mc.Graw Hill, 1984. 500 p.
- Gobierno de Jalisco Departamento del Trabajo y Previsión Social. Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, México, UNED , 1987. 76 p.
- GUZMAN VALDIVIA, Isaac. La Sociología de la Empresa, 12a. ed.; México, Ed. JUS, 1985. 244 p.
- HERNANDEZ, SVERDLIK, et.al. Administración de Personal, Organización, contratación y remuneración del trabajo. Cincinnati, Ohio, E.E.U.U., South-Western Publishing Co., 1983. 391 p.
- HERNANDEZ SVERDLIK, et. al Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos Humanos. Cincinnati, Ohio, EEUU., South-Western Publishing Co., 1984. 344 p.
- KOONTZ y O'DONNEL. Administración, 8a. ed.; México, Ed. Mc.Graw Hill, 1986. 759 p.
- LANHAM, E. Valuación de Puestos, Bases objetivas para fijar escalas de salarios. México, Ed. CECSA, 1985. 472 p.

- Ley Federal del Trabajo, 3a. Ed.; México, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 1980. 576 p.
- Ley del Impuesto sobre la Renta, 12a. ed.; México, Ed. Olguin, 1990.
- LLANO CIFUENTES, Carlos. Análisis de la Acción Directiva, México, Ed. LIMUSA, 1979. 307 p.
- MARGULIES, Raia. Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología. México, Ed. Diana, 1983. 795 p.
- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación, 2a. ed.; México, Ed. Trillas, 1984. 139 p.
- MICHAEL, LUTHANS, et.al. Técnicas para el cambio organizacional. México, Ed. MC.Graw Hill, 1985. 375 p.
- MORENO PADILLA, Javier. Ley del Seguro Social, 14a. ed.; México, Ed. Trillas, 1986. 743 p.
- ODIORNE, George. Administración por Objetivos. Nuevo sistema para la dirección. México, Ed. LIMUSA, 1973. 220 p.
- OLIVEROS F., Otero. Realización Personal en el trabajo. (Reproducción fotostática parcial de la obra).
- RAMIREZ CAVASSA, César. Técnica para el Ajuste Salarial. Modelo de previsión. México, Ed. LIMUSA, 1985. 193 p.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal, 1a. Parte: Relaciones Humanas, México, Ed. LIMUSA, 1971. 245 p.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal, 2a. Parte: Sueldos y Salarios, México, Ed. LIMUSA, 1971. 239 p.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. México, Ed. LIMUSA, 1966. 189 p.
- RODRIGUEZ, Leonardo. Planificación, Organización y Dirección de la pequeña empresa. Cincinnati, Ohio, EEUU, South-Western Publishing Co., 1980. 287 p.
- RODRIGUEZ VALENCIA. Como administrar pequeñas y medianas empresas. México, Ed. ECASA, 1985. 239 p.
- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, 2a. ed.; México, Ed. LIMUSA, 1982. 152 p.
- STEPHEN, Robbins. The Administrative Process. Englewood Cliffs, EEUU, Prentice Hall, 1980. 421 p.
- SIKULA, Andrew y McKENNA, John. Administración de Recursos Humanos. México, Ed. LIMUSA, 1989. 502 p.
- TERRY y FRANKLIN. Principios de Administración. México, Ed. CECSA, 1988.
- TERRY, George. Principles of Management. Homewood, Ill. EEUU, Irwin Inc., 1966. 235 p.
- TYSON, Shawn y YORK, Alfred. Administración de Personal. México, Ed. Trillas, 1989. 349 p.

UYTERHOEVEN, Hugh, ROSENBLUM, John, et. al. La estrategia y la organización. México, Ed. Diana, 1980. 1031 p.

VALENCIA C. Yolanda, MARTINEZ S. Antonio La Auditoría Interna de Recursos humanos como un factor de autosupervisión. Tesis Profesional. Universidad del Valle de Atemajac. Guadalajara, Jal., Febrero de 1987.

YODER, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México, Ed. CECSA, 1976. 804 p.

ANEXO A

**DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES
A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

ANEXO A

DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Art. 123, Apartado A, Fracción XIII.

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Principios Generales

Art. 3o.

....es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 7o.

....El patrón y los trabajadores extranjero, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

Relaciones Individuales de Trabajo

Art. 25

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener... Fracción VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto por esta Ley.

Derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones

Art. 132.

Son obligaciones de los patrones:

- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores;
- Participar en la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

Art. 153-A

El trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione la capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

Art. 153-B

Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación se proporcione en la misma empresa o fuera de ella, a través de personal propio, personal externo, instituciones o mediante la adhesión a los sistemas generales.

Art. 153-E

La capacitación deberá impartirse al trabajador durante horas de su jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

Art. 153-F

El objeto de la capacitación y adiestramiento es:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad;
- Proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías;
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- Prevenir riesgos de trabajo;
- Incrementar la productividad;
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153-H

Obligaciones de los trabajadores a quienes se les imparte capacitación:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento;
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y cumplir con los programas respectivos;
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Art. 153-I

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos.

Art. 153-K

Los patrones sindicatos y trabajadores de una misma rama industrial podrán constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento. Estos comités tendrán diversas facultades.

Art. 153-M

En los contratos colectivos deberán incluirse las cláusulas relativas a la obligación del patrón de proporcionar la capacitación a sus trabajadores.

Art. 153-N

Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación que se hayan acordado establecer.

Art. 153-O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la STPS los planes y programas de capacitación que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar.

Art. 153-Q

Requisitos que deben cumplir los planes y programas:

- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- Abarcar todos los puestos y niveles de la empresa;
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación al total de los trabajadores de la empresa;
- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de la empresa;
- Especificar el nombre y número de registro en la STPS de las entidades instructoras.

Art. 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, que se harán del conocimiento de la STPS.

Art. 153-U

Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar el examen de suficiencia que señale la STPS.

Art. 153-V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la STPS para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias surtirán efectos para fines de ascenso dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación.

Relaciones colectivas de trabajo

Art. 391

El contrato colectivo deberá contener, entre otras cosas:

- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;
- Disposiciones sobre la capacitación inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;
- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas.

Art. 412

El contrato-Ley contendrá, entre otras cosas:

- Las condiciones de trabajo señaladas en el Art. 391
- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.

Autoridades del trabajo y servicios sociales

Art. 523

La aplicación de las normas de trabajo competen en sus respectivas jurisdicciones:

- Al servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento

Art. 526

Compete a la SEP la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que la LFT impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la STPS en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 257

También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten obligaciones patronales de las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

Art. 539

Actividades que le corresponden a la STPS en materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores.

Derecho Procesal del Trabajo

Art. 698

Las Juntas Federales de Conciliación y Federal de Conciliación y Arbitraje conocerán de los conflictos de trabajo de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en el art. 527 de la LFT.

Art. 699

Cuando en los conflictos se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento, el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Federal Especial de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

Responsabilidades y Sanciones

Art. 992

Las violaciones a las normas de trabajo que cometan los trabajadores o patrones, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

La cuantificación de las sanciones pecuniarias se harán tomando como base el cálculo de la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación.

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

Art. 40

A la STPS le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la SEP.

ANEXO B

**DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES
A LA HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

ANEXO B

DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Principales Disposiciones del Apartado «A» del Artículo 123 Constitucional en materia de Seguridad e Higiene en el trabajo.

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrate el trabajo por un intermediario.

XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán al efecto, las sanciones procedentes en cada caso.

XXVII. Serán condiciones nulas y no obligarán a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato;

- a) Las que estipulen una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo;
- g) Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por accidente del trabajo y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedirse de la obra;

XXIX. Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social y ella comprenderá los seguros de invalidez, vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicio de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares.

Disposiciones de la Ley Federal del Trabajo sobre Seguridad e Higiene.

Art. 132. Son obligaciones de los patrones:

XVI Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes. Para estos efectos, deberán modificar, en su caso, las instalaciones en los términos que señalen las propias autoridades;

XVII Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y, en general, en los lugares en que deban ejecutarse las labores; y disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables que señalen los instructivos que se expidan, para que se presten oportuna y eficazmente los primeros auxilios; debiendo dar, desde luego, aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra;

XVIII Fijar visiblemente y difundir en los lugares en donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene;

XXVIII Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por la ley.

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

III. Prevenir riesgos de trabajo.

Art. 391. El contrato colectivo contendrá:

IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con la Ley.

Art. 412. El contrato-ley contendrá:

IV. Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI y IX.

Art. 472. Las disposiciones de este capítulo (Riesgos de Trabajo) se aplican a todas las relaciones de trabajo, incluidos los trabajos especiales, con la limitación consignada en el artículo 352.

Art. 483. Las indemnizaciones por riesgos de trabajo se pagarán directamente al trabajador.

En los casos de incapacidad mental, la indemnización se pagará a la persona señalada en el artículo 501, a cuyo cuidado quede; en los casos de muerte del trabajador, se observará lo dispuesto en el artículo 115.

Art. 487. Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a:

- I. Asistencia médica y quirúrgica;
- II. Rehabilitación;
- III. Hospitalización, cuando el caso lo requiera;
- IV. Medicamentos y material de curación;
- V. Los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios; y
- VI. La indemnización fijada en este título.

Art. 488. El patrón queda exceptuado de las obligaciones que determina el artículo anterior, en los casos y con las modalidades siguientes:

- I. Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador en estado de embriaguez;
- II. Si el accidente ocurre encontrándose bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica y que el trabajador hubiese puesto el hecho en conocimiento del patrón y le hubiese presentado la prescripción suscrita por el médico;
- III. Si el trabajador se ocasiona intencionalmente una lesión por sí solo o de acuerdo con otra persona; y
- IV. Si la incapacidad es el resultado de alguna riña o intento de suicidio. El patrón queda en todo caso obligado a prestar los primeros auxilios y a cuidar del traslado del trabajador a su domicilio o a un centro médico.

Art. 489. No libera al patrón de responsabilidad:

- I. Que el trabajador explícita o implícitamente haya asumido los riesgos de trabajo;
- II. Que el accidente ocurra por torpeza o negligencia del trabajador; y
- III. Que el accidente sea causado por imprudencia o negligencia de algún compañero de trabajo o de una tercera persona.

Art. 490. En los casos de falta inexcusable del patrón, la indemnización podrá aumentarse hasta en un veinticinco por ciento, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje. Hay falta inexcusable del patrón:

- I. Si no cumple las disposiciones legales y reglamentarias para la prevención de riesgos de trabajo;

- II. Si habiéndose realizado accidentes anteriores, no adopta las medidas adecuadas para evitar su repetición;
- III. Si no adopta las medidas preventivas recomendadas por las comisiones creadas por los trabajadores y patrones, o por las autoridades del trabajo;
- IV. Si los trabajadores hacen notar al patrón el peligro que corren y éste no adopta las medidas adecuadas para evitarlo; y
- V. Si concurren circunstancias análogas, de la misma gravedad a las mencionadas en las fracciones anteriores.

Art. 498. El patrón está obligado a reponer en su empleo al trabajador que sufrió un riesgo de trabajo, si está capacitado, siempre que se presente dentro del año siguiente a la fecha en que se determinó su incapacidad.

No es aplicable si el trabajador recibió una indemnización por incapacidad permanente total.

Art. 499. Si un trabajador víctima de un riesgo no puede desempeñar su trabajo, pero sí algún otro, el patrón estará obligado a proporcionárselo, de conformidad con las disposiciones del contrato colectivo de trabajo.

Art. 504. Los patrones tienen las siguientes obligaciones especiales:

- I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste;
- II. Cuando tengan a su servicio más de cien trabajadores, establecer una enfermería, dotada con los medicamentos y material de curación necesarios para la atención médica y quirúrgica de urgencia. Estará atendida por personal competente, bajo la dirección de un médico cirujano. Si a juicio de éste no se puede prestar la debida atención médica y quirúrgica, el trabajador será trasladado a la población u hospital en donde pueda atenderse a su curación;
- III. Cuando tengan a su servicio más de trescientos trabajadores, instalar un hospital, con el personal médico y auxiliar necesario;
- IV. Previo acuerdo con los trabajadores, podrán los patrones celebrar contratos con sanatorios u hospitales ubicados en el lugar en que se encuentre el establecimiento o a una distancia que permita el traslado rápido y cómodo de los trabajadores, para que se presten los servicios a que se refieren las dos fracciones anteriores;
- V. Dar aviso escrito a la Secretaría del Trabajo y Previsión social, al Inspector del Trabajo y a la Junta de Conciliación Permanente o a la junta de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 72 horas siguientes, de los accidentes que ocurran, proporcionando los siguientes datos y elementos:

- a) Nombre y domicilio de la empresa;
- b) Nombre y domicilio del trabajador, su puesto o categoría y el monto de su salario;
- c) Lugar y hora del accidente, con expresión sucinta de los hechos;
- d) Nombre y domicilio de las personas que presenciaron el accidente; y
- e) Lugar en el que se presta o haya prestado atención médica al accidentado.

VI. Tan pronto se tenga conocimiento de la muerte de un trabajador por riesgos de trabajo, dar aviso a las autoridades que menciona la fracción anterior, proporcionando, además, los datos y elementos que señala dicha fracción, el nombre y domicilio de las personas que pudieran tener derecho a la indemnización correspondiente.

Art. 509. En cada empresa se organizarán comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

Art. 510. Las comisiones a que se refiere el artículo anterior serán desempeñadas gratuitamente dentro de las horas de trabajo.

Art. 511. Los inspectores del Trabajo tienen las atribuciones y deberes especiales siguiente:

- I. Vigilar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre la prevención de los riesgos de trabajo y seguridad de la vida y salud de los trabajadores;
- II. Hacer constar en actas especiales las violaciones que descubran; y
- III. Colaborar con los trabajadores y el patrón en la difusión de las normas sobre la prevención de riesgos, higiene y salubridad.

Art. 512. En los reglamentos de esta Ley y en los instructivos que las autoridades laborales expidan se fijarán las medidas necesarias para prevenir los riesgos de trabajo y lograr que éste se preste en condiciones que aseguren la vida y la salud de los trabajadores.

Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Art. 6. Para los efectos de este ordenamiento se considera como centro de trabajo a todo aquel establecimiento, cualquiera que sea su denominación, en el que se realicen actividades de producción de bienes o de prestación de servicios y en los cuales participen personas que sean sujetos de una relación de trabajo. Así mismo se consideran como centros de trabajo los establecimientos de producción de bienes y servicios pertenecientes a sociedades cooperativas y demás formas de organización social.

Art. 7. Los patrones o sus representantes, los titulares de los contratos colectivos, los trabajadores, las comisiones de seguridad e higiene, los encargados de la seguridad, los supervisores de seguridad y los médicos de las empresas están obligados a cuidar de la estricta observancia de este reglamento en sus respectivos centros de trabajo.

Art. 8. La STPS y las autoridades competentes de los estados y del Distrito Federal llevarán a cabo los estudios e investigaciones en los centros de trabajo y los exámenes pertinentes a los trabajadores para identificar y valorar las posibles causas de accidentes y enfermedades de trabajo para promover que se establezcan medidas de seguridad e higiene mediante la expedición de las disposiciones correspondientes.

Art. 9. Los edificios y locales en los centros de trabajo deben tener condiciones de seguridad e higiene adecuadas en el tipo de actividad que en ellos se desarrolle en lo que respecta a techos, paredes, pisos, patios, rampas, escaleras, escaleras fijas, pasadisos, vías y plataformas elevadas y características dimensionales, de acuerdo con lo que dispongan los instructivos correspondientes.

Art.135. Son contaminantes del ambiente de trabajo los agentes físicos o compuestos químicos o biológicos, capaces de alterar las condiciones del ambiente del centro de trabajo y que, por sus propiedades, concentración, nivel y tiempo de acción puedan alterar la salud de los trabajadores. La STPS determinará en el instructivo correspondiente los niveles de contaminación máxima permisible en los centros de trabajo.

Art. 159. Los patrones deben poner a disposición de los trabajadores y éstos deben usar los equipos de protección personal en los casos que se requieran, de conformidad con este reglamento y sus instructivos.

Art. 160. El equipo de protección personal deberá ser adecuado y brindar una protección eficiente, de conformidad con el instructivo correspondiente y la norma oficial mexicana.

Art. 161. Las Comisiones de Seguridad e Higiene deberán vigilar:

- I. Que se seleccione el equipo apropiado de acuerdo con el riesgo;
- II. Que el equipo de protección personal sea facilitado siempre que se requiera y sea necesario;
- III. Que el equipo sea mantenido en óptimas condiciones higiénicas y de funcionamiento;
- IV. Que el equipo sea utilizado por los trabajadores adecuada y correctamente; y
- V. Que no le cause daño intencional al equipo.

Las propias Comisiones de Seguridad e Higiene reportarán a los patrones y a las autoridades del trabajo cualquier falla en el cumplimiento de estas disposiciones.

Art.188. La responsabilidad de la Seguridad y la Higiene en el trabajo corresponde tanto a las autoridades como a los trabajadores y patrones, en los términos que establecen las disposiciones legales.

Art.191. La STPS establecerá la coordinación necesaria con el IMSS para la elaboración de programas y el desarrollo de campañas tendientes a prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.

J e s i S
Seleccionada S

MORELOS No. 565 TEL. 14-38-34

ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 14-83-90

