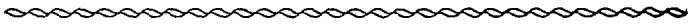


870102

18
2ej

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México



FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE
PERSONAL EN LA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

MARIA VIRGINIA GARCIA LOZANO

GUADALAJARA, JALISCO, 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PÁG.
PROLOGO	
CAPITULO I EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	
a) Sus funciones	8
b) Su ubicación	11
c) Su desarrollo	16
CAPITULO II ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	
a) Requisitos para la admisión de personal	21
b) Servicios que dá la Empresa a sus empleados	41
c) Remuneraciones al personal	52
d) Política de salida	57
CAPITULO III ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE TRABAJADORES	
a) Programa de Adiestramiento	66
b) Tipos de programas de capacitación	68
c) Medios de adiestramiento y capacitación	73
CAPITULO IV ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS	
a) Su importancia	81
b) Su necesidad y entendimiento	85
c) Sus ventajas	90

CAPITULO V LA SEGURIDAD Y LA HIGIENE INDUSTRIAL

- a) La seguridad y la higiene industrial, una necesidad de la Empresa Moderna 95
- b) Repercusiones de los accidentes y enfermedades profesionales en el individuo. 102
- c) Necesidad de implantar un Programa de Seguridad Industrial. 106

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

PROLOGO

La Administración de Personal ha adquirido en nuestro país gran importancia de hace unos cuantos años a la fecha esto se debe principalmente al desarrollo económico que ha venido surgiendo y al gran número de nuevas Empresas que han estado apareciendo, por tal motivo se tiene la necesidad de una mejor Administración de Personal, adecuada a -- estas nuevas organizaciones, con mejores métodos y procedimientos, que nos permita un mejor control y así poder surgir plenamente y lograr el progreso que se pretende.

La Empresa representa un tremendo impulso económico y una enorme fuente de actividad laboral, y debido a esto, -- necesitamos emplear mejores técnicas y procedimiento para una mejor Administración de Personal, desechando aquellas que se han venido utilizando y que ya en la actualidad no tienen aplicación efectiva.

Una de las mayores deficiencias de una Empresa es que no cuentan con un Departamento de Personal bien organizado, con buenos sistemas y procedimientos como los debe tener, y no le dan importancia que merece y debe tener, -- puesto que no cuentan con un personal preparado, en este caso un Licenciado en Administración de Empresas que pueda llevar una mejor organización y que le puede dar más importancia dentro de la propia Empresa.

La Administración de Personal y el Licenciado en Administración de Empresas, tienen como función principal en la Empresa y en toda organización, la de lograr, que el personal o conjunto de individuos que laboran en ella, rindan su mayor productividad, una tarea no muy difícil para el Departamento de Personal y el Licenciado en Administración de Empresas, si se toma en cuenta que, el hombre es un ser pensante e inteligente, un ser que tiene vida para producir, para servir, para ser útil, si se le enseña bien si se la motiva y si se trata de mantener en él una alta moral, podrá lograrse entonces mayores resultados positivos y alcanzarse así el objetivo que se pretende.

El Licenciado en Administración de Empresas junto con el Departamento de Personal, dedican toda su capacidad y profesionalismo para conducir a la Empresa hacia el éxito, ésta es su función mas importante. Asesora a la Gerencia, aconseja a la Administración Superior, a los Funcionarios de Operación, trata con los sindicatos, con las Agencias-públicas, con Instituciones Educativas y ante todo con el Personal de la Empresa, motivándolo y estimulándolo logrando así mayor rendimiento, producción y utilidades a la Empresa.

CAPITULO I

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

A).- SUS FUNCIONES:

Las funciones que ejerce el Departamento de Personal en la Empresa tienen una marcada influencia en todo el personal en cuanto a la efectividad en el trabajo, pues el -- buen éxito de toda administración, depende en gran parte - de la buena aplicación de dichas funciones, tales como:

- a) Conseguir personas competentes
- b) Darles responsabilidad
- c) Decirles lo que se trata de hacer
- d) Explicarles como hacerlo
- e) Estimularlos confiando en sus aptitudes para lo---
grar el objetivo

Las funciones más importantes del Departamento de Personal en la Empresa son:

1.- Actividades básicas: Es decir, consiste en analizar el trabajo necesario, preparar las descripciones y especificaciones del mismo, determinar el número de empleados requeridos en términos de habilidades y cantidades disponibles - y en términos de escalas locales de sueldos.

2.- Reclutamiento de nuevos empleados: O sea, tratar de tener un gran número de personas solicitantes para satisfa--

cer o cubrir las vacantes que se vayan presentando, o cubrir las requesiciones que haga determinado departamento. Esto se puede lograr si se lleva a cabo:

a).- La promoción del buen nombre de la Empresa en la comunidad, lo que se traduciría en Relaciones Públicas.

b).- Cultivo de fuentes específicas de empleo tales como: bolsas de trabajo, la prensa, la radio, la televisión, etc.

c).- Animar a posibles candidatos, para solicitar empleo, o sea personas bien preparadas, para un determinado puesto inducirlos a que hagan su solicitud para tenerlos como reservas para cualquier emergencia.

3.- Selección: Esta tercera función, consiste en escoger de todos los solicitantes a los más aptos y mejor preparados para las condiciones de un determinado puesto, es por esto que el Departamento de Personal debe de:

a).- Formular políticas, o sea fijar las condiciones y requisitos para admitir a nuevos empleados a la Empresa.

b).- Técnicas de Selección: Es decir implantar formas o métodos para que exista una selección efectiva, estas técnicas de selección son:

- a) Solicitudes
- b) Entrevistas
- c) Pruebas
- d) Exámenes físicos

- e) Referencias
- f) Contratos de prueba

4.- Colocación e Inducción del Empleado: O sea, la determinación del mejor lugar para cada caso, la inducción al trabajo con compañeros de trabajo y supervisores, determinar el lugar del trabajo y herramienta, etc.

5.- Entrenamiento: Es obligación del Departamento de Personal, proporcionar un entrenamiento suficiente al nuevo empleado dentro del trabajo mismo para un mayor rendimiento del mismo, haciendo uso de los servicios y facilidades de la Compañía, también debe de proporcionárseles entrenamiento a supervisores y ejecutivos. Es recomendable que el Departamento de Personal, haga sugerencias en cuanto a técnicas de entrenamiento de personal a la Gerencia.

6.- Retribución de los empleados: Determinar el monto de los sueldos y salarios, los sistemas de incentivos, la graduación de los empleados, etc.

7.- Llevar record de Personal: Es decir, tener un control de todos los empleados y trabajadores en relación con su trabajo, la forma en que lo han desempeñado, si han estado aprendiendo o no, etc.

8.- Derechos Legales y Beneficios: Consiste en cumplir todos los requisitos legales para proteger a los empleados - por ejemplo: las autoridades públicas, los sindicatos, etc.

9.- Seguridad y Salud: O sea, implantar sistemas de seguridad para proteger la salud de los trabajadores, previendo posibles accidentes.

10.- Distribución adecuada del Personal: Esto requiere que se conozca las necesidades de la Empresa, en cuanto a la utilización del personal, es decir, conocer las necesidades técnicas de trabajo.

11.- Análisis y descripción de los puestos: O sea la colocación adecuada de la persona en el puesto adecuado a ella junto con las distribuciones equitativas de la nómina. Esto proporciona la obtención de relaciones armoniosas y bien fundadas, entre Empresa y Empleado.

B).- SU UBICACION:

El Departamento de Personal es un integrante del conjunto de departamentos del cuerpo mayor, en el cual, debe de reportarse al ejecutivo en jefe o al nivel de la gerencia General de la organización por el Jefe de Personal.

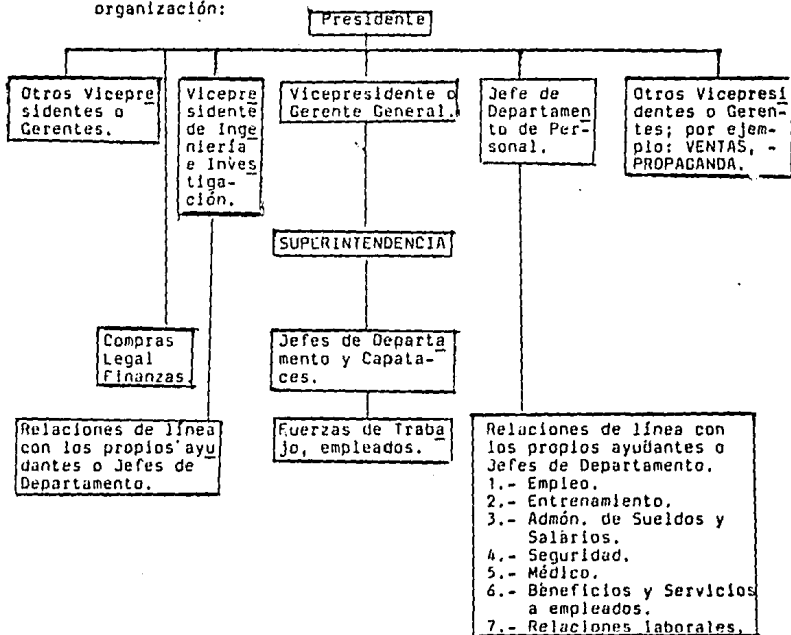
No debe dar órdenes a los miembros de la Organización de línea, ni a los empleados (excepto en su propio departamento), aún cuando haya implicado asuntos del personal. En lugar de eso, debe aconsejar al Presidente, o a otros - Ejecutivos, acerca de las buenas políticas de personal y -- sobre otras aplicaciones uniformes y consistentes en toda la Organización, Puede iniciar la formulación de políticas de personal, pero no debe otorgársele la autorización final para establecerlas.

Cuando, esté en desacuerdo con los Funcionarios y Supervisores por motivo de los métodos de personal, o con -- su interpretación, o con la aplicación de las políticas de personal de la Compañía, no debe tratar de ejercer autoridad directa sobre ellos. En caso de que no pudiera convencer al Funcionario de línea de la bondad de su abordamiento o en su interpretación de las políticas establecidas, - debe reportar el desacuerdo al Superior de aquel individuo o al Ejecutivo en Jefe. En esta forma, puede desempeñar -- una función de dominio o inspección para el Presidente, -- quien se supone, desea una observación consistente acerca de las políticas de la Empresa y el cumplimiento constante de las buenas prácticas de personal.

Pero si es que desea ganarse la confianza y la cooperación de la Gerencia inferior de línea, el Departamento - de Personal debe ejercitar ampliamente esta función de con

trol. La persuasión es su arma, y la actitud o personalidad del Administrador de Personal debe ser tal, que los demás funcionarios deseen trabajar con él, en lugar de hacerlo contra él. En caso de tener alguna autoridad, debe ser la de las políticas y procedimientos establecidos, en que él mismo ha colaborado a formular, y la de sus conocimientos especializados, más bien que la conferida por su mismo puesto.

La ubicación correcta y adecuada del Departamento de Personal y la Gerencia, en la siguiente carta formal de organización:



La anterior Carta Formal de Organización muestra la estructura de una Compañía, estando el Departamento de Personal en la misma situación que otros departamentos y reportando directamente al Presidente de la Empresa o aconsejándola y asesorándola en todo momento.

La responsabilidad para llevar a cabo al programa de Administración de Personal de una Compañía, en cualesquiera de sus unidades de organización, debe descansar en el Funcionario Ejecutivo que tenga a su cargo dicha unidad, pero debe ser llevado a cabo por el Jefe de Personal principalmente, que además de cumplir con los deberes administrativos que prescribe el programa, debe demostrar su espíritu mediante el ejemplo. Debe ser el Funcionario ejemplar de la Compañía en sus relaciones con sus subordinados, como miembro de la Organización.

Considero que cada Jefe de Departamento por insignificante que fuese, debe preocuparse por el interés y la habilidad que en la Administración de Personal muestra cada uno de sus manejadores subordinados. Debe estimular ese interés y ayudar, también, a cada uno a desarrollar esa habilidad. Aún cuando pueda o deba, recibir ayuda de especialistas de personal en esos trances, no puede evitar, en último término, la responsabilidad inherente a la función de personal.

En conclusión considero que en una Empresa, desde un principio debe definírsele la posición que ocupará el Departamento de Personal y el Jefe de Personal en la Organización. Debe de darse la importancia necesaria y la autoridad suficiente, para que pueda llevar a cabo sus programas de personal, la formulación y administración de políticas, así como el manejo de problemas especiales de personal. Se espera " que mantenga el dedo en el pulso de la Organización ", es decir, que diagnostique su estabilidad y su moral, y que ayude a desarrollar procedimientos y servicios de personal, elaborados para mantener la alta moral y corregir las condiciones defectuosas.

En algunas Empresas se preocupan por aumentar mas y mas las ventas, o por obtener mas utilidades, pero no se preocupan por el elemento humano, de motivarlo, de tratarlo como personas que son. El Departamento de Personal, puede aportar una importante contribución formulando políticas y expresándolas por escrito, ya que son tan necesarias en toda organización, pues hay que tomar en cuenta que cada empleado, no puede ser tratado solamente como un individuo, sino como una parte integrante de la organización, la cual interesa e importa mucho para obtener las metas fijadas por toda Organización en general.

C).- SU DESARROLLO:

El poder económico y político, y el gran número de -- nuevas Empresas existentes, han dejado huellas en la Administración de Personal. Este desarrollo, ha ensanchado las responsabilidades cada día mayores al Departamento de Personal.

En algunos aspectos, el desarrollo del Departamento de Personal ha ido en paralelo, con el del obrero organizado. Durante la Primera Guerra Mundial, la escasez de obreros, trajo el reconocimiento de la importancia del elemento humano, y fué así como se inició este trabajo de personal. El Unionismo (Sindicalismo) creció también en fuerza, alcanzando la cifra de 5'000,000 de miembros en 1920, en tanto que los programas de personal, siguieron adaptándose con mayor extensión. De hecho, en muchas firmas se adoptaron como medio para debilitar o evitar el Unionismo.

La Depresión de los años de 1930 y el resurgimiento del Unionismo, inyectó al trabajo sobre personal una renovada vitalidad y un nuevo punto de vista. El considerable desempleo enfatizó las responsabilidades sociales del patrón, y las negociaciones colectivas con las uniones implicaron nuevas obligaciones. Este fué el período en que las políticas de personal, finalmente, " entraron a la oficina principal ".

Desde entonces, el Departamento de Personal ha tenido un gran auge en las Empresas y se le ha dado, mucha oportunidad para aconsejar a la Gerencia máxima, sobre el planeamiento de los procesos de reclutamiento, que forman parte de la contratación centralizada, que se halla administrada por él. Por lo mismo, al Departamento de Personal debe desarrollar políticas específicas de su propia cosecha que, naturalmente, quedan sujetas a la aprobación de la Gerencia Superior.

Una Empresa por pequeña que sea, requiere también de la importancia de la energía humana, pues es uno de los recursos que el Departamento de Personal debe dirigir, a fin de alcanzar el objetivo para el que se creó la Organización.

CAPITULO II

ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El éxito de toda Empresa, depende en gran parte de - la eficiencia de su personal, en sus respectivos trabajos. A su vez, esta eficiencia depende significativamente de - la capacidad, la satisfacción y la cooperación de los trabajadores. En toda empresa influye grandemente estos factores y aún más todavía la actuación de los Jefes de Departamento; por lo cuál difícilmente, se puede exagerar - la importancia de las actividades administrativas en este tipo de negociaciones; El gran valor del elemento humano y las buenas relaciones en el trato diario, reditúan grandes beneficios. Brevementè, mejor dicho, " Al Departamento de Personal le incumbe, conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho ".

Pienso que hallar, seleccionar y colocar la gente --- apropiada en los puestos adecuados en la Empresa es una ta rea enorme, pero considero que estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es quizá más difícil, porque en este tipo de negocios, se trata con clientes en mayor porcentaje que en cualquier otro, por lo tanto el personal - debe ser bien seleccionado, adecuado y sobre todo debe -- estar bien motivado, para que así se pueda dar al cliente mayor atención y satisfacción y así tener cada día mayor número de clientes, lo que traería por consecuencia mayores utilidades y beneficios para todo el personal y la Em presa.

En muchas Empresas ven el manejo de personal como si fuera una obra de beneficencia, y como uno de tantos gastos inevitables. La moderna dirección de relaciones tiene por objeto aumentar la eficiencia del personal, aplicando normas y prácticas eficaces y bien aprobadas. Reconocer plenamente lo que influye el elemento humano, para lograr los objetivos y el éxito general de la Empresa. Esta función dentro de la Empresa, no debe interrumpirse, debe -- ser continúa, no es cosa de una hora diaria o de un día a la semana, el manejo de personal requiere estar siempre alerta, siempre atento a las relaciones humanas y a su importancia en las operaciones cotidianas.

Las labores del Departamento de Personal deberán planearse tan cuidadosamente como las de producción, ventas o finanzas. Sus objetivos, sus políticas, sus procedimientos y sus programas, son tan importantes como cualquier otro Departamento de la Empresa.

La planeación eficaz de estas labores, empieza con la manera de procurar el personal idóneo para el desarrollo del trabajo y que la experiencia del empleado estén fincados sobre una base firme. Desde el punto de vista de los puestos, hay que tener presentes dos puntos principales:

- a).- El número de vacantes.

b).- ¿ Que requisitos debe llenar el candidato para desempeñar el puesto satisfactoriamente ?

El primero depende de planes generales y de la rotación del personal de la Empresa.

El segundo se resuelve con los datos que se obtienen mediante estudios, que llevan el asunto de análisis de puestos y que trataremos más adelante.

A).- REQUISITOS PARA LA ADMISION DE PERSONAL

El valor que tiene para toda Empresa " Organización- la " admisión " es incalculable, si consideramos que es el punto de partida para llegar a tener un personal adecuado.

Para que exista una buena admisión de personal, debe de existir una adecuada selección según las necesidades de la Empresa, antes que nada.

La Selección de Personal tiene como objeto, utilizar los medios con que cuenta la Empresa para identificar a las personas con las capacidades, intereses, y demás cualidades requeridas para la especificación de un puesto.

En toda Empresa la Admisión debe de hacerse cuidadosamente, para evitar las deficiencias en la asignación de

los trabajos; pero también debe eliminarse el empirismo y el extremismo detallista de la selección muy esmerada; -- así como, los prejuicios personales, el favoritismo, las preferencias sin razón real y la omisión de apreciaciones de potencialidades por la simple entrevista o en análisis de la solicitud escrita.

Comunmente en las Empresas la rotación de los trabajadores y el desperdicio, ocurre en gran porcentaje debido a que no existe una adecuada selección de personal, -- pues teniendo una adecuada selección se puede aumentar la eficiencia general de la Organización.

LA SOLICITUD DE EMPLEO

La Admisión de personal esta basada en la solicitud de empleo, que presenta el solicitante. Las formas de solicitud proporcionan un medio de registrar información -- fundamental sobre el solicitante. Se emplean en todos los casos de admisión, puesto que los informes son esenciales, no solamente para la selección, sino también para la admisión y la relación entre patrón y empleado.

En las Empresas pueden utilizarse diversas formas de solicitudes, incluyendo las que sirven para hacer una rápida selección preliminar, las selectivas, que contienen preguntas especiales y que orientan la capacidad del candidato para determinado trabajo; las solicitudes de apre-

ciación, que suministran puntuaciones con valores diferentes para distintas preguntas que sirven para la selección efectiva, y por último, las solicitudes ordinarias que -- sirven para reunir datos más o menos generales sobre el solicitante. La información que es más aconsejable obtener es la siguiente: Completa identificación del solicitante, estado o condición familiar, educación y especialización, experiencia en el trabajo que se solicita, preferencia de empleo, intereses sociales y referencias.

LA ENTREVISTA.

Uno de los medios más antiguos más útiles para seleccionar personal es la entrevista. Es único porque permite ver y platicar con el solicitante para conocerle y complementar los informes de la solicitud y observar las reacciones a situaciones definidas, juzgar su pulcritud, viveza, facilidad de expresión y de su actitud general.

La planeación del manejo de personal, debe incluir - la manera de efectuar entrevistas.

Para las Empresas, la entrevista es de una radical - importancia y de mucha utilidad; por ejemplo, si el solicitante es aspirante a trabajar en ventas, por medio de - la entrevista se podrá observar si tiene facilidad de palabra, buena forma de expresión, trato humano, amabilidad

y cortesía, etc.

Si es un aspirante a cualquier otro puesto que no sea ventas y que no tenga mucho contacto con el cliente, el entrevistador deberá explicar con claridad, las obligaciones, las responsabilidades y las condiciones de trabajo del puesto en cuestión; si se tienen a la mano estos datos, mucho ayudará una descripción del trabajo. Las preguntas por parte del candidato no sólo deberán permitirse, sino estimularse, porque permiten la mutua información de los participantes.

Debe tenerse cuidado de no exaltar demasiado el puesto; la rectitud y sinceridad son importantísimas al entrevistar. El tiempo promedio para una efectiva entrevista es de 15 minutos a 2 horas; no debe de ser tan corta de tal forma que el entrevistado piense que no le interese a la Compañía como empleado, ni tampoco deberá ser muy extensa, porque se puede crear un ambiente aburrido para el solicitante y por consiguiente disminuir el interés en él, para querer trabajar.

Para los puestos claves de staff o de mayor importancia, se recomienda que se utilizan varios funcionarios para que se pueda juzgar y calificar mejor al candidato.

En el proceso de reclutamiento y selección de personal se acostumbra dos tipos de entrevistas :

1.- La entrevista inicial o previa = Que es de hecho el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la Empresa, por lo que es recomendable -- crear una buena imagen de la misma, sin exageraciones --- innecesarias, que a la larga serían perjudiciales. Esta entrevista es de carácter superficial; mas sin embargo es el primer filtro al que será sometido el candidato y se utiliza con diversos fines:

A) Tener una impresión personal del individuo

B) Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto, y con las políticas generales de la empresa, tales como: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidades de transportación, impedimentos físicos o mentales, perceptibles a simple vista, que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar, etc.

C) Aclarar y confirmar, con el candidato, los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo: escolaridad profesión, idiomas, causa de separación en anteriores empleos, etc.

2.- La entrevista formal o profunda = Que como su nombre-

lo indica, requiere más tiempo para conocer lo más a fondo posible a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad, sobre:

FAMILIA

TRABAJOS ANTERIORES

CARACTER

MOTIVACIONES Y ACTITUDES

INTERESES

CULTURA

Por lo general se acostumbra realizar después de haber aplicado las pruebas de aptitudes, y en algunos casos después de haber aplicado la batería de pruebas psicológicas.

Para llevarla a cabo se recomienda analizar previamente los resultados obtenidos por el prospecto en las fases anteriores del proceso. Esta entrevista es sumamente importante, y a la vez puede, en ocasiones, ser un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato por lo que es en extremo delicada, y por norma debe ser realizada por entrevistadores suficientemente entrenados y capaces para ellos.

El Jefe de Personal requiere tener conocimientos y habilidades en todos los principios de relaciones humanas.

estar capacitado para desarrollar la comprensión necesaria hacia los sentimientos de otra persona, y ser capaz de captar el significado de muchas de sus reacciones.

LA PRUEBA O TEST.

La posibilidad humana de fallar en el juicio, se reduce por medio de las pruebas en la selección y admisión de personal.

Las pruebas son apreciaciones de cualidades o características, que se obtienen mediante observación y calificación en determinadas situaciones estandarizadas. Llenan una necesidad definida en la dirección de personal, porque revelan probables datos sobre la manera como se conducirá el candidato. Es fundamental que una prueba mida o aprecie un atributo necesario o altamente deseable para la ejecución del trabajo. Esto es difícil de determinar en algunos casos Independientemente del objeto de la prueba, la cuestión de que prueba emplear, qué criterio debe seguirse para medir el probable éxito en el empleo y la interpretación de los resultados, son cosas que deben estar a cargo de personas especializadas en el manejo de pruebas, para que alcancen su máxima utilidad

Se han ideado pruebas prácticamente para todas las cualidades imaginables. Entre las más comunes están:

1.- PRUEBA DE INTELIGENCIA.- El propósito de esta prueba, es medir la agilidad y capacidad mental. El razonamiento verbal y la habilidad para los números se incluyen por lo general en esta prueba.

2.- PRUEBA DE APTITUD.- Tiene por objeto aplicar la relativa pericia o destreza en la actuación física (corporal), que deba tener el candidato. Para medir el potencial o capacidad que tiene el individuo para aprender.

3.- PRUEBA DE HABILIDAD ESPECIAL.- Por medio de preguntas bien seleccionadas y redactadas, se puede determinar el conocimiento y comprensión del candidato en un campo determinado de actividades. Por ejemplo: el almacén de mercancía, recibo y entrega de la misma, etc.

4.- PRUEBA DE INCLINACIONES O PREFERENCIAS.- Como su nombre lo indica, descubrir hasta que punto se inclina el candidato hacia determinadas actividades, es el objetivo de esta prueba. Es muy parecida a la prueba de habilidad, pero no debe confundirse. En la Empresa, las inclinaciones y preferencias son importantes, porque indican lo que hará con mayor empeño y entusiasmo; por ejemplo: un solicitante puede inclinarse por el ramo de ventas, relaciones pública, oficinista, archivista, almacenista, etc. pero sin embargo, es muy posible que el candidato tenga muy,

poco éxito o habilidad para alcanzar lo que el prefiere, porque puede no estar seguro del puesto que prefiere o -- que le puede gustar más.

5.- PRUEBA DE PERSONALIDAD.- Las características psicológicas personales, incluyendo sus emociones, comportamiento general, sus reacciones, la confianza en sí mismo, es lo que se mide por medio de esta prueba.

6.- PRUEBA DE TEMPERAMENTO.- Entre las cualidades que se descubren por esta prueba, se cuentan lo que gusta y disgusta al candidato y sus hábitos. Por ejemplo: se puede descubrir si es apto para trabajar en el Departamento de Quejas, Servicios, etc. Se pone de manifiesto en esta --- prueba si la persona es ecuaníme, sociable o impulsiva. - En el Departamento de Relaciones es donde se proporciona servicio y donde se reciben las quejas, por lo tanto, una persona impulsiva, de fuerte temperamento, que no tenga - la cualidad de saber escuchar a las personas, de saber -- dar la razón en forma adecuada y sobre todo que no posea el espíritu de servicio, no sería desde luego un buen elemento dentro de este Departamento y prácticamente en ningún tipo de Empresa.

Con la Prueba de Temperamento podremos saber a tiempo todas estas características que posiblemente pueda po-

ser el candidato.

Como base para cualquier tipo de prueba, para que -- pueda resultar de utilidad práctica, deberá ser: Congruente y Fehaciente.

Para que una prueba sea Congruente, se necesita que los resultados estén de acuerdo con hechos conocidos, o sea que la prueba deberá medir lo que se necesita medir. -- Por ejemplo: las personas de quienes se sabe que poseen una cualidad especial en determinado puesto o trabajo, -- pues seguramente obtendrán una alta puntuación en tal aspecto; de la misma forma, las medianas obtendrán marcas medianas; y los malos trabajadores, calificaciones bajas.

La Prueba Fehaciente es cuando se puede confiar en lo que nos reveló, o sea que la calificación obtenida por el individuo pueda ser comparada con la del grupo en general, y que se obtengan resultados bastante análogos, o -- que existan aproximadamente los mismos resultados al aplicar la misma prueba al mismo grupo.

LA SELECCION.

La selección es precisamente para elegir a los mejores candidatos para el puesto vacante, ésta puede llevarse a cabo después de haber entrevistado al candidato, después de haberle hecho todos los exámenes necesarios, prue

bas o tests. La selección como su nombre lo indica, significa escoger a la persona adecuada al puesto. Esto comprende: Reunir datos acerca de la persona y del puesto, - medir dichos datos y juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones.

En la Selección en lugar de terminar con el nombre - de un candidato potencial en un expediente, nos movemos - hacia la colocación real en un trabajo. Si esto quiere -- hacerse con éxito, el Departamento de Personal necesita - aprender y ponderar un número de factores sobre el empleado potencial.

Al buscar información sobre todos los factores relevantes, el Jefe de Personal puede hacer uso de las si---- guientes técnicas, de las cuales ya hablamos anteriormente de algunas de ellas.

1.- ENTREVISTA PRELIMINAR.- Esta puede ser conducida por un ayudante del Jefe de Personal y es una gran oportunidad para una decisión primaria acerca de la conveniencia del solicitante.

2.- LA FORMA DE SOLICITUD.- Esta debe estar debidamente - elaborada para poder aprovechar todas las ventajas que -- pueda proporcionarnos.

3.- INVESTIGACION DE LA HISTORIA DEL EMPLEO ANTERIOR.- Al confrontar la información proporcionada en la forma de solicitud y la obtenida por otros conductos, el Jefe de Personal tiene una oportunidad no solamente para recheckar -- los hechos, sino también para probar la veracidad y la corrección de las respuestas del solicitante.

4.- EL EXAMEN MEDICO.- Este debe ser en una forma general y completa. Los resultados deben registrarse cuidadosa-- mente, para poder tener una historia clínica del empleado. En caso de que el solicitante resulta con efermedades contagiosas, transmisibles, debe de rechazársele para la propia protección de los demás empleados.

5.- PRUEBAS DE EMPLEO.- Estas deben ser adecuadas a la Empresa y al puesto vacante. Las pruebas son medios relativamente nuevos en la Industria, pero acarrear una mejora-- en el procedimiento de contratación cuando ésta es elabo-- rada cuidadosamente.

6.- LA ENTREVISTA DE EMPLEO.- La función principal de esta entrevista, es la de completar o corregir el cuadro cuyos perfiles han sido " bloqueados " o esfumados por otros procedimientos selectivos, o sea tratar de obtener los últimos detalles del solicitante, para la decisión de su -- contratación. Es conveniente hacer una lista de confronta

o bien, repasar mentalmente el material anteriormente, -- reunido sobre el solicitante. El Jefe de Personal debe tener en mente ciertas preguntas, que generalmente el solicitante no hace en forma directa, tales como: ¿Porque solicitó trabajo en ésta Compañía?, ¿ Que beneficios espera alcanzar aparte de lo económico ?, ¿ Sus necesidades se adaptan con lo que ésta Compañía le ofrece ?, etc.

Estas preguntas son con el fin de poder tener una -- evaluación progresiva, correlacionada con los datos anteriormente obtenidos sobre el entrevistado y con el conocimiento de la práctica de la Compañía y de los trabajos específicos.

7.- LA COLOCACION.- La colocación debe de ser de tal forma que el nuevo trabajador pueda hacer con su trabajo, -- con lo que pide el trabajo, es decir, con las demandas -- del mismo y con lo que " impone" en tensión, condiciones de trabajo, etc. algo satisfactorio, tanto para el como -- para la Empresa. No es fácil acomodar todos estos factores para el nuevo trabajador, que en muchos aspectos es -- una cantidad desconocida. Por esa razón, la primera colocación generalmente se hace a prueba. Usualmente se tiene al empleado durante tres meses a prueba, con el fin de saber si se adapta al puesto, y su desempeño en él y así poder calificarlo como empleado regular, dándole la planta.

IMPORTANCIA DE LA INDUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Como todos sabemos, el activo más valioso que posee una empresa es su Recurso Humano, y el capital más importante que estamos adquiriendo y pagando, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajos humanos. Por tanto, el costo verdadero de todas las empresas, es el costo de conservar este elemento humano.

Consideramos que esto nos lleva a una plena justificación de la importancia que tienen para las empresas los recursos humanos con que cuentan.

Es necesario hacer énfasis en que la inducción, a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo, y de la administración de Personal, ya que es tarea de gran trascendencia e importancia, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

La Empresa espera que el individuo empiece pronto a producir, sin embargo, salvo que sea integrado rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo (en ocasiones difícil de lograr), puede retrasarse gravemente la aplicación completa de su capacidad de producción, si antes no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de

la empresa, y ante su propio trabajo.

En muchas empresas, a este aspecto no se le ha dado la importancia que requiere, y se han pasado por alto los problemas que ocasiona, creándose un elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

Los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos, y por lo tanto es importante prever esta situación, teniendo un programa de inducción debidamente planeado y organizado, con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y ubique ante su nuevo empleo.

Casi todos los trabajadores de reciente ingreso tienen dudas sobre sus posibilidades de éxito. Se sienten -- fuera de su elemento, entre caras desconocidas, en un ambiente extraño, enfrentándose a situaciones inusitadas; -- las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado. Cuando no se presenta, introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se pueden destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos. Pueden convertirse en un trabajador mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda, con facilidad pierde todo interés, y a la postre se separa de la empresa.

Generalmente se observa la relación entre la rota---

ción de los trabajadores con la buena o mala inducción -- que recibieron.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la Empresa.
- Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la Empresa.
- Crear una actitud favorable hacia la Empresa y sus objetivos.
- Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la Empresa debido a que si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que lo rodean.

ASPECTOS BASICOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION

- A. Palabras de bienvenida
- B. Historia de la Empresa
- C. Políticas de la Empresa
- D. Productos o servicios de la Empresa
- E. Organización y funciones de la Empresa
- F. Políticas de Personal

- G. Reglamento interior de trabajo
- H. Servicios y prestaciones para los trabajadores
- I. Políticas de Higiene y Seguridad
- J. Orientación hacia el trabajo, deberes y normas
- K. Planes de capacitación

Para cerciorarnos de que el Programa de Inducción ha sido debidamente explicado al nuevo empleado, se sugiere en cada caso que la persona encargada de la inducción en la Empresa, que será del Departamento de Personal, llene la siguiente lista de comprobación.

Esta lista puede ser enriquecida con mayores datos, o eliminando otros, de acuerdo con las necesidades propias de cada Empresa, y sea el inductor de cada Empresa quien diseñe la propia, tomando como muestra la que a continuación se detalla.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
(Programa de Inducción)
Lista de Verificación

Nombre del nuevo empleado _____ Fecha _____
Departamento o sección _____ Puesto _____
Jefe Inmediato _____

Señale con palomita () la información que sobra ca-

da enunciado se haya explicado al nuevo empleado.

A. Información general de la Empresa

1. Manual corporativo de bienvenida ()
2. Organigrama de la Empresa ()
3. Organigrama de su área/departamental ()
4. Reglamento interior de trabajo ()
5. Directorio telefónico interno ()
6. Contrato de trabajo ()
7. Programa de seguridad ()
8. Programa de capacitación ()
9. Reglamento de caja de ahorros ()
10. Fianza ()
11. Sindicato ()
12. Normas de puntualidad y asiduidad ()
13. Formas de autorización de salida materiales de la
Empresa ()
14. Formas para solicitar compras ()
15. Formas para autorización tiempo extra ()

B. Información económica

1. Días de pago ()
2. Horarios de pago ()
3. Lugar para pagos ()

4. Descuentos por nómina ()
- I.S.R. ()
- SEGURO SOCIAL ()
- CAJA DE AHORROS ()

Otros descuentos:

- CUOTAS SINDICALES ()
- SEGURO DE VIDA ()

C. Ubicación de la planta

Al nuevo empleado se le mostró la localización y las -
normas de:

1. Almacén ()
2. Caja ()
3. Botiquín de primeros auxilios ()
4. Salidas de emergencia ()
5. Elevadores ()
6. Escaleras ()
7. Lugares para fumar ()
8. Estacionamiento ()
9. Servicio médico ()
10. Cafetería ()
11. Baños ()
12. Lugar para guardar herramientas ()
13. Zonas o áreas de peligro ()
14. Tienda ()

15. Reloj checador ()
16. Lugar para tarjeta. Horarios ()
17. Departamento de seguridad ()
18. Departamento de vigilancia ()
19. Teléfonos ()
20. Lugar, mobiliario y útiles para desarrollar su
trabajo ()
21. Comedor ()
- D. Horario de trabajo
1. Horario matutino ()
2. Tolerancia de entrada matutina ()
3. Horario vespertino ()
4. Tolerancia entrada vespertina ()
5. Horario total de jornada semanal ()
6. Día de descanso semanal ()
7. Horario para descansos ()
8. Horario para comidas ()
9. Tiempo extra ()
10. Días festivos ()
11. Vacaciones ()
- E. Otros aspectos de importancia
1. Recorrido por la planta ()
2. Presentación personal del jefe inmediato ()
3. Presentación personal del jefe de área ()

4. Presentación personal de los compañeros de trabajo ()
 5. Actividades sociales de la Empresa ()
 6. Actividades recreativas/deportivas de la Empresa ()

F. Observaciones y recomendaciones

Nombre de la persona que efectuó la inducción: _____

Firma del empleado: _____

B).- SERVICIOS QUE DA LA EMPRESA A SUS EMPLEADOS

Corresponde al Departamento de Personal programar -- los servicios que puede dar la Compañía a sus empleados.- El hecho de proporcionar servicios a los trabajadores, es con el fin de atender al satisfactor que existe dentro de la vida social del trabajador atendiendo a sus necesidades fisiológicas y sociológicas y a su calidad humana, en correspondencia a la labor desempeñada por el trabajador en bien de la Empresa.

Para esto, la Empresa requiere hacer inversiones para proporcionar algunos de los servicios a los trabajado-

res y se debe tener muy en cuenta el costo que estos representan, pero también debemos pensar el grado positivo que se puede alcanzar en el personal.

Hay conveniencia e inconveniencia en la atención que se puede tener al personal, por medio de los servicios -- que deben proporcionarse. Generalmente la mayoría de los Empresarios opinan que a los trabajadores se les debe -- proporcionar el mínimo de los servicios posibles y consideraran otorgarles únicamente, los que señala la Ley por medio del Contrato Colectivo de Trabajo.

Sin embargo, en contra de la opinión de la mayoría - de los patrones, al trabajador debe reconocérsele su calidad humana, su dignidad y su imprescindible integración - en la parte productiva de los negocios y por lo tanto, como sujeto de mejores consideraciones en lo que se refiere a sus propias necesidades debe otorgársele el mayor número de servicios y atenciones en forma adecuada a sus necesidades para obtener así, mayor productividad y calidad - en el trabajo desarrollado junto con el provecho mutuo de las partes.

CLASES DE SERVICIOS.-

Existen diferentes tipos de servicios que prestarse a los trabajadores, pero en una forma mas reducida esta--

blezco dos clases que son:

1.- Servicios Obligatorios = Estos son los comprendidos dentro de la Ley Federal del Trabajo en el Contrato Colectivo de Trabajo y en el Contrato Ley.

2.- Servicios Voluntarios prestados por la Empresa = O sea son los que otorga a todos sus trabajadores sin excepción de ninguno de ellos, los cuales no existen ni en la Ley Federal del Trabajo, ni en el Contrato Colectivo. Estos servicios generalmente son permanentes, aunque también pueden existir servicios temporales para determinadas ocasiones o temporadas, o para una clase distinguida de operarios.

1)- Dentro de los servicios obligatorios que la Ley Federal del Trabajo establece se encuentran los siguientes:

- a).- Servicios de habitación
- b).- Servicios de higiene y seguridad
- c).- Escuelas y Centros Educativos
- d).- Servicios Sociales y Deportivos
- e).- Permisos y Licencias
- f).- Cartas de Servicio y recomendación
- g).- Lugares para guarda de efectos personales
- h).- Locales Sindicales
- i).- Descuentos de cuotas
- j).- Capacitación y entrenamiento técnico
- k).- Servicio de Enfermería y Hospital

2).- Servicios que la Empresa da voluntariamente:

Aparte de los servicios que la Ley Federal del Trabajo señala como obligatorios, las Empresas otorgan -- servicios de una forma voluntaria hacia sus trabajadores-- en la medida de sus posibilidades y capacidades, para poder obtener la máxima armonía en el trabajo y consecuentemente la satisfacción personal y de grupo de parte de sus trabajadores.

La mayor parte de los servicios prestados en forma voluntaria por la Empresa, ya han quedado establecidos en nuestra legislación laboral, pero trataré de hacer algunos comentarios sobre alguno de ellos.

Para recomendar la conveniencia de mejorarlos y hacerlos extensivos de ser posible a la totalidad de conglomerado laboral.

Los servicios mas importantes que puede prestar la Empresa son:

- a).- Servicios de Restaurant
- b).- Servicios de Transportación
- c).- Servicios de Enfermería
- d).- Instalación de casilleros para guarda de efectos personales

- e).- Estacionamiento para vehículos
- f).- Creación de Clubes y Centros recreativos para los trabajadores y familiares
- g).- Ayuda para deportes
- h).- Creación de tiendas y servicios de despensas
- i).- Creación de becas escolares para los hijos de los trabajadores

Se hacen comentarios de algunos de ellos:

a).- Servicio de Restaurantes = Este tipo de servicio es recomendable cuando la Empresa se encuentra muy retirada, y que por tal razón impide a los trabajadores el ir a sus casas a comer; es recomendable que se instale el servicio de comedor ofreciendo un menú diferente diariamente, cuyo precio sea cobrado al precio de costo, es decir, sin utilidad para la Empresa. De esta forma el trabajador dispone de más tiempo para comer y disfrutar un descanso a medias de la jornada, conviviendo agradablemente con sus compañeros. Se le pueden dar facilidades a los trabajadores para el pago de sus comidas, cobrándoles cada día de raya el importe total de lo consumido.

b).- Servicio de Transportación = Es para las Empresas que se encuentran aisladas de la Ciudad, como en el caso anterior. Es recomendable contar con varias unidades de transportación cómodas, las cuales podrían pasar a re-

coger en lugares estratégicos ya señalados y conocidos -- por todos los trabajadores a una hora determinada; esto - se podría hacer en las horas de entrada y salida de traba- jar de los empleados. Este tipo de servicio puede resul- tar costoso para el patrón, pero desde luego la contra- -- prestación se consigue de parte de los trabajadores al lo- grar un aumento en el espíritu de colaboración de ésta pa- ra con la Empresa, con el consabido aumento en la produc- tividad, por lo tanto, estas inversiones y el consecuente gasto de mantenimiento del servicio pueden amortizarse -- con cargo a los costos de producción y solamente haciendo una comparación entre varias Empresas similares nos pue- -- den convencer de la efectividad de esta aseveración.

c).- Servicios de Enfermería = Es muy conveniente, - sobre todo para aquel tipo de Industrias que tienen un al- to índice de peligro en las maniobras de los operarios y- en el tipo de maquinaria que tiene, que se cuente con un equipo y un servicio de enfermería adecuado al riesgo de- accidentes, teniendo un departamento higiénico que sirva- para el caso y en el cual exista un botiquín bastante --- bien surtido con medicinas, aparatos de primeros auxilios, etc., y que se trate de dar adiestramiento de primeros -- auxilios a los trabajadores, Jefes de Turno, o sería muy- bueno, tener un enfermero de planta dentro de la nómina,- en caso de ser necesario. Esto también puede resultar cos-

tos para la Empresa, pero no lo sería si el patrón se pone a pensar la eventualidad de los accidentes y el riesgo de perder la vida algún trabajador por falta de los primeros auxilios en forma oportuna; la pérdida de un miembro, un órgano; entonces con esto podemos asegurar que no cuesta gran cosa mantener un departamento de primeros auxilios en nuestra Empresa.

d).- Creación de Clubes y Centros recreativos para los trabajadores y familiares = Para lograr en los trabajadores el aumento de espíritu de grupo. la actividad social tiene una preponderante importancia, es necesario entonces establecer centros recreativos para la familia de los trabajadores de las mismas; o sea contar con un local apropiado para llevar a cabo sus festejos, sus reuniones.

e).- Ayuda de deportes = La Empresa debe y es recomendable fomentar el deporte con sus trabajadores, ayudándoles con cuotas para uniformes, balones, pagos de alquiler de campos deportivos. Es recomendable que se establezcan campeonatos con un trofeo de premio al triunfador. Esto ayudará a lograr el compañerismo efectivo, la cooperación entre los trabajadores, etc.

f).- Creación de becas escolares para los hijos de -

los trabajadores = La creación de becas, medias becas, o simplemente ayudas escolares por parte de una Empresa, no puede cabalmente considerarse como un servicio, porque no es para el trabajador sino que se convierte en un servicio social que desinteresadamente y sin esperar recibir recompensa alguna, puede y debe prestar la Empresa cuando su patrimonio y sus beneficios anuales se los permitan. - No se puede considerar que un patrón tiene la obligación legal de ayudar al trabajador con la carga familiar, una cosa es la educación primaria y otra es la educación superior; sin embargo moralmente sí están obligados a llevar a efecto estos planes, si es que puede sacrificar una parte de los beneficios que obtiene. La satisfacción de haber descubierto un genio es bastante recompensable.

EL SINDICATO EN LA EMPRESA

El Sindicato es un factor muy importante que no debe pasar por alto en las Empresas, cualquiera que sea su ramo.

Una de las principales funciones de un Sindicato es negociar y administrar el contrato de trabajo con el empleado, que cubra las condiciones de empleo para sus miembros. Su función también es proteger a sus miembros del tratamiento injusto y arbitrario y ayudarlos a resolver los conflictos que crean pueden existir en relación con -

su empleo. En estas capacidades, el Sindicato puede afectar en forma significativa el programa para el personal de la Compañía y sus relaciones con los empleados. Proporcionando a los empleados un mayor sentido de seguridad, fuerza e importancia en sus relaciones con los superiores, que en otra forma no tendrían como individuos, un Sindicato puede ejercer influencia de importancia en sus actitudes y en su comportamiento. A través de tal influencia, puede afectar apreciablemente las motivaciones de los empleados y sus respuestas a los esfuerzos de supervisión para mejorar la eficiencia.

Los trabajadores organizados tratan de obtener seguridad sindical concertando con el empleador acuerdos destinados a conseguir en todo lo posible el ciento por ciento de afiliación entre los empleados. Esto significa que se llega a un entendimiento por el cual la afiliación al Sindicato se convierte en mayor o menor medida un requisito de empleo. El grado de compulsión, va desde el taller cerrado que exige que el trabajador pertenezca al Sindicato para que se le pueda dar empleo, hasta el plan de sostenimiento de la afiliación, que no hace otra cosa que obligar al trabajador a seguir afiliado mientras dure el contrato.

El Sindicato en la Empresa, es de gran importancia -

en lo que se refiere al Departamento de Personal en el -- aspecto de servicio. Tienen ambos gran relación y muchas cosas en común, que el no tomar en cuenta este aspecto, - sería perjudicar a la Empresa en general.

El Sindicato y el Departamento de Personal dentro de la Empresa, tratan de conseguir para sus miembros el --- bienestar social general en todos los aspectos, pues ambos tienen el mismo lema de que, el trabajador, sea Direg tor General, Gerente o asecador; cualquiera que sea su gra do de jerarquía, desea el respeto y la estimación de sus semejantes, reconocimiento y dignidad. Le desagrada todo lo que deteriore su posición en la Sociedad, como la falta de respeto, la injusticia y la afenta a su dignidad. - Desde la oportunidad de satisfacer sus necesidades espíri tuales y emotivas.

Estos constituyen los elementos básicos y mínimos -- que reconocen todos los hombres que ambicionen una vida - de plenitud y satisfacción. Esto lo podemos comprender -- por un silogismo obvio, cual es la finalidad de un Sindi cato en la Empresa, sus funciones y la gran importancia - que se le reconoce.

El Sindicato según la Ley Federal del Trabajo. (Art. 356)

Algunos puntos importantes:

Según la Ley Federal del Trabajo, el Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones de una misma profesión, oficio o especialidad, o de profesiones, oficios o especialidades similares o conexas, constituida por el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes.

Asimismo, la Ley Federal del Trabajo (Art. 360), - reconoce varias clases de Sindicatos, como son:

a) GREMIALES.- Son los formados por individuos de -- una misma profesión, oficio o especialidad.

b) DE EMPRESA.- Son los formados por individuos de - varias profesiones, oficios o especialidades que presten sus servicios en una misma Empresa.

c) INDUSTRIALES.- Son los formados por individuos de varias profesiones, oficios o especialidades que presten sus servicios en dos o mas Empresas.

d) DE OFICIOS VARIOS.- Es decir, son aquellos que es tán integrados por trabajadores de diversas profesiones.- Estos Sindicatos sólo podrán constituirse, cuando en la - municipalidad de que se trate, el número de obreros de un mismo gremio sea menos de veinte .

Según la Ley Federal del Trabajo, se reconoce a los patrones y a los trabajadores el derecho de formar Sindicatos, sin que haya necesidad de una autorización previa.

A nadie se puede obligar a formar parte de un Sindicato o a no formar parte de él.

Los Sindicatos de Trabajadores tienen derecho de pedir y obtener del patrón la separación del trabajo, de -- sus miembros que renuncien o sean despedidos del Sindicato, cuando en el contrato respectivo exista la cláusula - de exclusión.

La Ley Federal del Trabajo determina que los Sindicatos deberán estar constituidos, por lo menos con veinte - trabajadores, cuando se trate de Sindicato de Trabajadores, y con tres patrones de la misma rama industrial, si se trata de patronales.

Sabemos que el hombre es sociable por naturaleza y no puede vivir aislado, por eso propone instintivamente - a la asociación. He aquí pues, la principal razón de la - existencia de los Sindicatos en las Empresas y su fin --- principal que como ya todos sabemos, es el de velar por - el interés y el derecho de todos los trabajadores.

C)- REMUNERACIONES AL PERSONAL

Uno de los modos en los que el Departamento de Personal logra mejorar el rendimiento de los empleados, su motivación y satisfacción es mediante los sueldos. Estos -- son lo que reciben los empleados a cambio de su trabajo.-

Tanto si se trata de salarios por horas como de sueldos - periódicos, el Departamento de Personal suele encargarse de la planeación y la Administración de éstos.

Cuando son correctos el personal tiene más probabilidades de sentirse satisfecho y motivado con respecto a -- los objetivos de la Organización. Además, el Departamento tendrá mayores probabilidades de alcanzar su objetivo de contar con personal eficaz. Sin embargo, cuando los em---pleados consideran sus sueldos como inadecuados, el rendi miento, la motivación y la satisfacción pueden disminuir de modo espectacular.

Los programas de sueldos mantienen los recursos huma nos de una Organización. Cuando no se administran adecuadamente, la Empresa puede perder empleados y el dinero -- gastado en su reclutameito, selección, capacitación y de sarrollo.

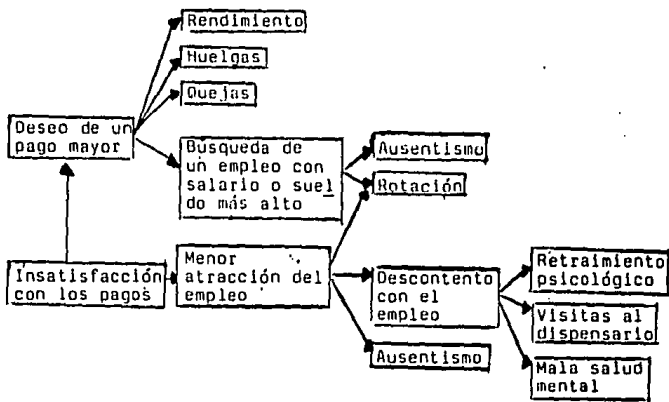
La falta de satisfacción se presenta porque las nece sidades de los empleados se ven afectadas por los niveles absolutos y relativos de los pagos. Cuando la cantidad to tal o absoluta de pago es demasiado baja, los empleados - no podrán satisfacer sus necesidades fisiológicas o de se guridad. Otra causa más común de falta de satisfacción se sitúa en el pago relativo, que es el sueldo de un emplea-

do en comparación con el de los otros trabajadores.

NECESIDADES DE EMPLEADOS QUE SE	
NIVELES DE PAGOS	SATISFACEN EN PRIMER LUGAR
Absoluto	Necesidades fisiológicas y de seguridad
Relativo	Necesidades sociales y de estimación

Los niveles absolutos y relativos de los pagos pueden tener también consecuencias negativas para la Organización.

El siguiente es un modelo de las consecuencias del descontento por los pagos:



En los casos graves, el deseo de un pago más elevado puede reducir el rendimiento, aumentar las reclamaciones o hacer que los empleados busquen nuevos trabajos. Además, la atracción menor de sus empleos puede provocar insatisfacción ausentismo u otros resultados indeseables. Incluso el pago excesivo de sueldos y salarios puede dañar a la Organización y su personal. Los costos elevados de los sueldos reducen la posición competitiva del patrón y su capacidad futura para afrontar las necesidades de las nóminas.

Si las empresas quieren evitar el descontento con -- los sueldos entre sus empleados, se debe convencer a los trabajadores de que su paga es justa en relación con la -- de otras personas en la Organización y es relativa con -- quienes ejecutan trabajos similares en otras Organizaciones. Para lograrlo, la Empresa debe tener una efectiva Administración de Sueldos; debe cerciorarse de que se haga una evaluación imparcial del rendimiento del empleado, y que las recompensas estén en relación directa con el rendimiento.

OBJETIVOS QUE SE TRATAN DE ALCANZAR MEDIANTE UNA BUENA --
ADMINISTRACION DE LOS SUELDOS

1.- OBTENER PERSONAL COMPETENTE = Las compensaciones tie-

nen que ser suficientemente altas como para atraer a los ciudadanos. Puesto que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de pagos deben responder a la oferta y la demanda de trabajadores; sin embargo, algunas veces se necesita un índice salarial especial para atraer a candidatos que estén ya empleados en otras empresas.

2.- CONSERVAR A LOS EMPLEADOS ACTUALES = Cuando los niveles de las compensaciones no son competitivos, algunos empleados se van. Para evitar las pérdidas de trabajadores, las remuneraciones deben ser competitivas con relación a las de otras compañías.

3.- ASEGURAR LA EQUIDAD = La Administración de Sueldos y Salarios trata de tener equidad interna y externa. La primera de ellas requiere que los pagos tengan relación con el valor relativo de los empleos. O sea, que los empleos similares reciben pagos semejantes. La equidad externa exige que se les paguen a los empleados cantidades similares a las que reciben los trabajadores equivalentes en otras empresas.

4.- RECOMPENSAR LAS CONDUCTAS CONVENIENTES = Los pagos deben reforzar las conductas convenientes. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades y otras conductas se pueden recompensar mediante un

plan eficaz de compensaciones.

5.- CONTROL DE COSTOS = Un programa racional de compensaciones le ayuda a una Compañía a obtener y conservar a -- sus empleados a un costo razonable. Sin una estructura -- sistemática de sueldo y salarios, la Organización podría pagar en exceso o demasiado poco a sus trabajadores.

6.- CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS LEGALES = Como en el caso de otros aspectos de la dirección de personal, la Administración de Sueldos y Salarios se enfrenta a restricciones legales. Un programa sano de pagos toma en consideración esas limitaciones y asegura el cumplimiento de todos los reglamentos del gobierno que afectan a las compensaciones para los empleados.

D).- POLITICA DE SALIDA

Toda Organización necesita tener una buena Política de salida. Es decir, cuando el trabajador deja de laborar en la Empresa, se le debe de hacer una entrevista llamada de salida, y ésta por consiguiente la lleva a cabo el Departamento de Personal.

Un trabajador o empleado deja de trabajar en su Empresa, por dos causas:

a).- Por voluntad propia

b).- Por despido

a).- Por voluntad propia= Cuando el empleado o trabajador decide voluntariamente dejar de laborar para su Empresa, - ya sea porque considera que no puede ascender más por falta de motivación, incentivos, o simplemente porque tiene la oportunidad de mejorar más rápidamente en algún otro lugar, es recomendable establecer una entrevista de salida con el trabajador o empleado, con el fin de demostrarle a él que nos interesa hasta en el momento de salida como empleado y que nos preocupamos por él.

b).- Por despido= Desde el punto de vista del empleado, el despido es drástico, porque destruye su estado de antigüedad en la firma, y disminuyen sus oportunidades para conseguir nuevo empleo, si es que el patrón se entera de las razones de ese trabajador para haber dejado su último empleo. Más aún, ya que reduce sus oportunidades para ganarse la vida, puede hasta afectar su equilibrio personal y sus relaciones familiares. Algunos trabajadores indudablemente merecen esa pena drástica, pero la equidad requiere que los patrones recurran a ella, solamente cuando hayan fallado todos los otros medios para tratar de mejorar al empleado. Más todavía, la lista de las ofensas que requieren despido inmediato a la primera vez de cometidas, debe ser tan corta como sea posible, cubriendo tan solo aque--

llas ofensas graves tales como: La intoxicación alcohólica o el fumar en sitios peligrosos.

Si el castigo de despido se emplea con frecuencia y azarosamente, reportará igualmente pérdida para el patrón una separación ya sea abandono voluntario, suspensión o despido, representa pérdida de tiempo y dinero gastado en la contratación, el entrenamiento y la supervisión del empleado fallido, si el despido es patente y justo, y no se rectifica, puede afectar seriamente la moral y la ejecución del resto de los trabajadores en el grupo. Finalmente, si el despido se emplea con demasiada frecuencia, puede perder su efectividad como castigo; al igual que cualquier otro castigo fallará también si de él se echa mano muy seguido.

POLITICAS DE DESPIDO

Los elementos esenciales de una buena política de despido, pueden quedar comprendidos en los siguientes puntos:

a).- Debe prepararse una lista clara y conocida de razones para despido.

b).- El Supervisor debe tener el derecho inicial de despedir a empleados de su Departamento, pero no de la Compañía, su acción puede ser revisada por el patrón, o requerir la aprobación de su supervisor inmediato. Las

personas despedidas de un Departamento, pueden ser transferidas a otro, con el permiso del Supervisor de dicho Departamento.

c).- A la recepción del aviso de despido, el empleado debe abandonar inmediatamente el predio de la Compañía, aunque tenga derecho de apelación. El no hacerlo así, en forma ordenada, debe formar base para despido a pesar de los méritos de la disputa.

d).- Debe proveerse un procedimiento de revisión, -- tanto como verificación de la acción del supervisor como para dar al afectado la oportunidad de presentar su caso, si es que cree que se le ha tratado injustamente. En una firma unionizada, esta provisión se encuentra en el procedimiento de quejas y agravios.

Por estas razones, son de mucha utilidad en estos casos las Entrevistas de Salida.

La buena disciplina en una Organización, se obtiene por medidas positivas, mas bien que por métodos tales como las suspensiones disciplinarias y los despidos.

Una buena disciplina en una Organización se obtiene por medio de informaciones periódicas a los empleados, sobre las reglas a acatar dentro de la Organización, el --- abordamiento centrado en la persona, a los problemas dis-

ciplinarios, se precisa como una ayuda para la comprensión de las razones de la indebida conducta y la forma de corregirla.

CAPITULO III
ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION
DE TRABAJADORES

Es un servicio que debe dar la Empresa a sus trabajadores, cuando estos ya han sido contratados para laborar de una forma permanente. Aún cuando se invierta mucho --- tiempo, dinero y esfuerzo en seleccionar un empleado, el trabajo será inútil si no se respalda ese buen comienzo - con un programa constante de adiestramiento y capacita--- ción.

En la actualidad se descuidan mucho estos factores, - y por consecuencia viene siendo una traba para el desarro llo de muchas Empresas.

Adiestramiento, es ayudar a los trabajadores o em--- pleados para que adquieran o ejerzan una " destreza " o -- " habilidad ", Capacitación, es la ayuda que se proporció na para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe -- técnicamente esa destreza o habilidad; se entiende tam--- bién a la capacitación como la adquisición de conocimientos fundamentalmente de carácter intelectual. En otras pa labras, adiestrar es proporcionar los conocimientos prácticos y teóricos para que un trabajador sepa cómo reali-- zar determinada labor en un grado elemental, mientras que capacitar significa perfeccionar, o sea, un grado supe--- rior al adiestramiento. Por lo tanto, para capacitar es - necesario adiestrar previamente.

El objetivo principal que mueve a la Empresa a establecer cursos de adiestramiento y capacitación a su personal, no es solamente proporcionar mayores conocimientos, sino lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y a menor costo. Los empleados nuevos, aunque ya hayan sido adiestrados en otras empresas siempre requieren adiestramiento en los requisitos especiales de cada Empresa. Los trabajadores sin experiencia previa tienen que ser adiestrados minuciosamente no sólo en los métodos de la Empresa, sino también en los principios básicos del trabajo.

Es muy importante hacer notar que siempre existe la necesidad de un constante adiestramiento, a causa de los cambios en las técnicas del trabajo y en las modificaciones a los sistemas de Organización.

Es muy difícil encontrar a una persona idónea para un puesto específico, además los empleados no son estáticos y los puestos en sí cambian con más o menos frecuencia, por ellos los programas de adiestramiento tienen que equilibrar las capacidades e intereses de los trabajadores, con las oportunidades y requisitos de la Empresa. Los trabajadores que han sido seleccionados acertadamente para un puesto específico, que se han ajustado adecuadamente a él y a la Empresa, y que han recibido el adiestra

miento y capacitación apropiados, sienten placer y satisfacción en el desempeño de sus labores.

Este punto de vista dinámico hacia los problemas del personal acentúa la importancia del adiestramiento. No de demos considerar el adiestramiento y la capacitación como una actividad aparte de las demás que realiza el Departamento de Personal, si no que ha de considerarse como parte integrante de todos los programas, cuyas actividades - están interrelacionadas funcionalmente.

Otro objetivo del adiestramiento es la preparación de trabajadores para ascensos y promociones. Los programas de adiestramiento y capacitación producen magníficos dividendos. Así, la Empresa se beneficia porque se reducen la rotación del personal y el desperdicio de materia-prima, se logra un uso más adecuado del equipo, se disminuyen los accidentes de trabajo y la pérdida de tiempo, - se aumenta la eficiencia en el trabajo individual y de la Empresa como en todo, se facilita el cultivo de relaciones amistosas con el personal y se desarrolla el talento-administrativo por el más exacto y real conocimiento que el empleado tiene de la Empresa. En suma, es un medio muy valioso para obtener supervisores y ejecutivos, los cuales estarán más identificados con la Empresa por haber ésta proporcionado la oportunidad y los medios para que as-

cendieran y mejoraran.

Desde otro punto de vista, el adiestramiento y la capacitación ayudan a estabilizar la fuerza de trabajo de una nación, a incrementar y ensanchar la habilidad, la destreza y el conocimiento técnico de este esencial elemento de la producción, a conservar su poder físico y mental y, sobre todo, a elevar la eficiencia general, lo cual redunda en una disminución de los precios de los servicios y mercancías y, por ende, un incremento del poder de compra y del ingreso nacional de un país.

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO

Los programas de adiestramiento tienden a lograr mayores beneficios que la simple mejora en la destreza de un puesto concreto y determinado. Debe existir un incentivo, ya sea por recompensas subjetivas o por el sentimiento de ser más útiles y de que pueden producir más.

Es muy importante el horario en que se imparte el adiestramiento, ya que se ha comprobado que cuando se imparte antes o después de las horas de labores, no tiene el mismo éxito que cuando se proporciona dentro del horario de trabajo, esto es de igual importancia en la capacitación.

La demostración es el mejor método para iniciar el adiestramiento, ya se trate de manejar máquinas, de aprender un proceso, o de otras actividades. La demostración ayuda mucho a las personas cuya mente necesita visualizar todo para comprender, pero siempre debe tener relación estrecha con la práctica, la cual ha de ser inmediatamente ejercida por el trabajador o empleado al cual se le está adiestrando.

La conferencia sirve para presentar temas nuevos de una manera selecta, ordenada y lógica. Además por medio de ella se puede inspirar entusiasmo o interés. Las discusiones o mesas redondas bajo la dirección del adiestrador dan los mejores resultados cuando están bien manejadas, organizadas y basadas en datos firmes, y tienen la ventaja de asegurar un esfuerzo de pensamiento de todos los que en ella participan.

Las materias del programa de adiestramiento deben ser determinadas en estrecha relación con la actividad para la cual se imparte el adiestramiento. Esta información esencial, se obtiene de los análisis de puestos y éstos tienen un requisito preliminar del adiestramiento.

El programa de adiestramiento debe considerar que el Supervisor desempeña en todo tiempo un papel de vital importancia para los buenos resultados del mismo, ya que na

die como él conoce las necesidades del trabajo y está en continuo contacto con el personal subordinado.

Finalmente, el programa de adiestramiento debe señalar qué cursos o materias serán impartidas por personal extraño a la Empresa, y cuáles por elementos de su propia Organización, considerando siempre que los instructores - que pertenecen a la Empresa, están más identificados con el problema y por lo tanto, sopesarán más cuidadosamente las necesidades de ésta. En términos generales, es preferible utilizar instructores extraídos de la Empresa, ya que si reúnen las características indispensables serán -- siempre más cuidadosos y exactos en sus cursos, e inspirarán más simpatía y confianza en sus alumnos.

B).- TIPOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

Las necesidades de capacitación varían según las diversas circunstancias. Para cubrirlas hay muchas técnicas diferentes. Entre ellas, más de una podría resultar útil para una misma situación.

Una buena preplanificación permite cometer menos --- equivocaciones y lograr empleados más capacitados. Si se determina cuanta eficiencia podrá obtenerse sin capacitación, y cuanta más podría lograrse con ella, se establecerán los extremos del campo de acción de un adecuado pro--

grama de capacitación.

Tal programa debe basarse en tres factores: La descripción de las tareas a efectuarse; la descripción de las aptitudes necesarias para realizarlas, y la medida de la que realmente sabe o puede hacer el personal. Esto lo expresa la siguiente fórmula: lo que debe saberse, menos lo que se sabe es igual a lo que debe aprenderse. Una comparación de las especificaciones del trabajo y las especificaciones humanas demostrará cuales son las aptitudes y cualidades que hacen falta, y un análisis de la idoneidad actual del personal, indicará el grado de capacitación que deberá proyectarse.

1).- CAPACITACION SOBRE LA MARCHA

En las pequeñas Empresas se utiliza más comunmente la capacitación sobre la marcha. Lo primero que debe hacerse al organizar un programa de capacitación de este tipo es decidir exactamente que es lo que debe enseñarse al personal; de lo contrario, puede desperdiciarse mucho dinero, tiempo, esfuerzo. Asentando las ideas sobre un papel, puede delinearse al menos, los puntos principales que debe cubrir la capacitación; luego debe decidirse --- quién se hará cargo de ésta (él mismo Empresario o uno de sus otros empleados). Si el tiempo permite que lo haga el Empresario, tendrá esta una oportunidad de conocer me-

por a su personal y de lograr que los nuevos empleados se compenetren de las operaciones, políticas y normas del establecimiento.

El proceso en sí de la capacitación sobre la marcha-- cuyos detalles varían en cada caso-- consiste en demostrar, hacer y juzgar. Se muestra al empleado como se hace el trabajo, paso a paso y repetidamente hasta asegurarse de que lo comprende bien. Luego se le hace efectuar la tarea bajo supervisión, alentándolo cuando sea necesario y teniendo siempre presente que el aliento contribuye más a mejorar el trabajo que la crítica y el regaño.

La duración de cualquier programa de capacitación, - varían según la complejidad del trabajo y la experiencia anterior del empleado. Podría ser unas pocas horas, unos pocos días, se puede estar seguro de que beneficia tanto al Empresario como al empleado.

2).- APRENDIZAJE

El aprendizaje formal - de amplia difusión en otras épocas, pero no tanto en la actualidad - se concentra --- principalmente en los campos técnicos y de artes y de oficios.

3).- ROTACION DE TAREAS

Otro método de capacitación especialmente adecuado - para las Empresas no muy grandes, es el de la rotación de tareas. Durante lapsos variables - unas pocas horas por día, unos pocos días, o varias semanas, según la naturaleza del trabajo, se traslada a empleados para su capacitación, a tareas que exigen mayor habilidad o responsabilidad, o que sean mas complejos.

Para cualquier tipo de capacitación por rotación de tareas, conviene aprovechar los períodos de menor actividad. A ningún cliente le causaría gracia, ni estaría conforme que se le atendiera deficientemente con la excusa-- de que " este no es mi trabajo normal; generalmente soy - empaquetador ". Los momentos de menor actividad también - son los mejores para tareas que no tienen relación con el público, ya que así quedarán menos afectados los trabajos de rutina.

Cuando el personal esta suficientemente capacitado en diversas tareas, el Empresario se beneficia por lo menos- en tres maneras:

- Cuenta cubrir con mayor facilidad las vacantes -- que exigen alguna capacitación
- Puede ofrecer a sus empleados la seguridad de que podrían progresar hacia posiciones de mayor res--

ponsabilidad.

*- Ahorro para la Empresa.

4).- ASESORAMIENTO

En todas las Empresas se presentan muchas veces casos en que los Empresarios necesitan asesorar a sus empleados, perspectiva que deben tener presente al planificar sus programas de capacitación constante. Por ejemplo: se presentan situaciones como las que se detallan a continuación, que no pueden ser atendidas al azar, y quedaría la impresión de que no se atienden en absoluto:

- Cambios de Política de la Compañía
- Nueva distribución del trabajo
- Cambios de métodos de trabajo
- Estallidos de quejas
- Cambios en la signación de trabajo
- Aparición de problemas personales

Todas estas situaciones son obstáculos en potencia -- para el buen funcionamiento de la Empresa, por tal motivo, constituyen casos en que pueden usarse con éxito las técnicas y los beneficios especiales del asesoramiento.

El asesoramiento no es una relación unilateral cuyos únicos beneficios van del Director al empleado. Es instructivo para ambos, de tal forma que frecuentemente el -

" maestro " se beneficia tanto como sus " alumnos."

En el asesoramiento de los empleados, deben tener -- presentes tres objetivos específicos: instruir, obtener - información y obtener cooperación.

Estos tres objetivos, son como los lados de un triángulo: cada uno depende de los otros dos, y cada uno es -- igualmente esencial.

5).- MEDIOS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

Serfa imposible tratar aquí todos los medios y sistemas que las Empresas pueden utilizar para realizar sus -- programas de adiestramiento y capacitación; los metódos - y sistemas a seguir dependen de las posibilidades y necesidades por parte de la Empresa.

A manera de información señalaré los principales medios que actualmente utilizan las empresas:

- 1.- Cursos especiales con fines de promociones
- 2.- Conferencias periódicas sobre aspectos generales de la Empresa
- 3.- Discusiones de mesa redonda sobre problemas de - administración o de organización.
- 4.- Becas y subsidios para realizar estudios profesionales

- 5.- Bibliotecas y hemerotecas
- 6.- Sistemas de iniciativas
- 7.- Publicaciones internas, folletos, manuales
- 8.- Revista de la Empresa
- 9.- Cartelones, avisos y caricaturas
- 10.- Películas, proyecciones, etc.
- 11.- Viajes o visitas a otras plantas o empresas
- 12.- Adiestramiento en el puesto, etc.

CAPITULO IV
ANALISIS Y VALUACION
DE PUESTOS

"La técnica conocida con el nombre de Análisis de Puestos, responde a una urgente necesidad de las Empresas; para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión " lo que cada trabajador hacer" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien". (1)

El análisis de puestos representa para los altos directivos de una negociación la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Con el análisis de puestos los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Para el Departamento de Personal es básico el conocimiento preciso-

(1) Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos.

Editorial Limusa. Páginas 13 y 14.

de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de Análisis de Puestos, los cuales son expuestos a continuación:

A).- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba -- con toda precisión la secuencia de los mismos.

B).- El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

E).- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en "cómo" deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.

D).- El que se estructura con la finalidad de servir a la Valuación de Puestos. Suele ser más amplio y preciso que pueden encontrarse en todos los puestos de una Empresa.

"Entendemos por Valuación de Puestos, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una Empresa, a fin de lograr la correcta contratación, organización y remuneración del personal". (2)

La implantación de los programas de Valuación de Puestos en las Empresas, son con el objeto de mejorar la Administración de sueldos y salarios, y sobre todo para mejorar la eficiencia y rendimiento del personal.

La distribución justa y adecuada de la nómina de una Organización sea del tipo que sea, proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre Empresa y Empleado. Muchos de los aspectos de la Administración y relaciones entre empleados, pierden su efecto o se vuelven completamente inútiles, cuando

(2) Orozco, Jorge Enrique. Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. Editorial Coparmex, página 38.

la estructura de sueldos y salarios no es justa y bien -- distribuida. Porejemplo, un empleado puede estar satisfecho con su retribución que percibe, pero al saber que --- otro compañero de trabajo de la misma Compañía, recibe un salario mejor a cambio de un trabajo comparable de igual importancia, aún cuando no exista diferencia real, ni en calidad de trabajo hecho, ni en la antigüedad, de la otra persona en su puesto su salario será entonces bajo en el sentido relativo, aún cuando no lo sea en el absoluto y -- traerá por consecuencia la baja productividad, la poca -- cooperación, el aumento de faltas al trabajo y en una palabra la baja de moral del empleado.

Es difícil, desde luego, para la Administración va-- luar con exactitud la aportación de un empleado para su - Compañía tanto si esta decisión se basa en una califica-- ción de méritos metódica, o en una opinión personal donde puede influir mucho los favoritismos, los errores de ju-- cio son frecuentes. Al determinar el salario para un em-- pleado en particular deben tomarse en cuenta tanto el va-- lor del trabajo para la Organización, como la eficiencia-- con que es realizado. El fin de la Valuación de Puestos - es fijar el valor de cada puesto en relación con el valor de otros. Proporciona también una base para determinar -- las normas tendientes a suprimir otro tipo de desigualda-- des en los salarios. No valúa o califica el valor del em-- pleado en su puesto; sino el valor del puesto en sí, y --

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

así con esta base puede calificarse al empleado en cuanto a la forma con que desempeña su puesto, su habilidad y -- rendimiento.

Los miembros de la Empresa que tienen la responsabilidad y autoridad por asignar salarios, las rebajas o aumentos de sueldos son frecuentemente acusados de favoritismo y discriminación. Muchas veces sucede que estos cargos son justificados y otras veces no lo son. La imparcialidad completa es inalcanzable, por la naturaleza humana. Pero sin embargo, todas estas injusticias, preferencias o favoritismos, pueden ser reducidas en gran escala si se adopta en la Empresa un buen programa de Administración de Sueldos y Salarios. Para poder determinar el valor relativo del puesto y establecer controles que limiten el efecto completo del favoritismo y la discriminación, es necesario establecer un buen programa de Valuación de --- Puestos, en el cual, los empleados no estarán sujetos en la misma proporción, a ser pagados de acuerdo con el grado de favor que sus respectivos jefes le dispensen.

En cualquier Empresa o negociación, suele presentarse la necesidad de mover un empleado de un puesto a otro. Por ejemplo, una vacante de un puesto en alto grado de -- jerarquía dará lugar a un ascenso y a un aumento de sueldo; un empleado incapaz de realizar en forma adecuada un trabajo al que ha sido asignado, es degradado a un puesto

mas bajo pero con el mismo sueldo. El salario pagado a dicho empleado en particular, no va a estar adecuado al -- nuevo trabajo, se crearán inconformidades con el resto de los empleados de ese mismo departamento, a menos de que -- se hagan los cambios pertinentes.

Uno de los obstáculos más grandes para obtener una -- buena Administración de sueldos y salarios, es la valua-- ción incorrecta de los puestos mismos. No hay formula mágica, que fije o establezca las tarifas correctas o la re-- tribución justa y equitativa; sin embargo, existe un tra-- tamiento o formula para los problemas de sueldos y sala-- rios, que puede aminorar este tipo de problemas en mayor-- porcentaje y que proporciona una de las mejores solucio-- nes conocidas actualmente. Esta forma se conoce con el -- nombre de Valuación de Puestos.

A).- SU IMPORTANCIA

En la Empresa, el Análisis y Valuación de Puestos reviste una importancia mayor, tratándose de las funciones de los altos ejecutivos.

Efectivamente, la labor que desempeña un ejecutivo -- en la Empresa, es de gran trascendencia. Sus actividades -- lo convierten, no sólo en el cerebro de la Organización, -- sino en el corazón mismo de la Empresa, sus funciones son:

Señalar, calificar y mejorar las actividades de dicha Empresa. Por lo tanto, considero que este tipo de puestos - deben ser justamente remunerados, ya que de la buena dirección de ellos depende el éxito de la Organización. He aquí pues la importancia que tiene para la Empresa establecer un buen sistema de Valuación de Puestos.

DEFINICION DE VALUACION DE PUESTOS

Según E. Lanham: Valuación de Puestos es la operación completa que determina el Valor de un puesto individual en una Organización, en relación con otros puestos de la misma Empresa, con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo las relaciones de las descripciones por medio de algún sistema diseñado para determinar el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximos y mínimos para cada grupo de trabajo, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del salario resultante. (3)

La Empresa al adoptar un sistema de Valuación de Puestos, espera alcanzar varios objetivos, los cuales son:

(3) Lanham, Elizabeth. Valuación de Puestos, Editorial Continental. Página 15.

a).- Datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.

b).- Bases equitativas para la Administración de --- Sueldos y Salarios, dentro de la Compañía.

c).- Datos para establecer una estructura de sala--- rios comparable a la de otras Compañías, concurrentes al mismo mercado de mano de obra.

d).- Mediciones y controles mas precisos en los costos de personal.

e).- Bases para poder negociar mejor con el Sindicato.

f).- Una estructura mejor para la revisión periódica de sueldos y salarios.

g).- Principios claros y técnicos imparciales que -- permitan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de los salarios.

h).- Una mejor selección, colocación, ascensos, ---- transferencias y capacitación del personal.

i).- Funciones claras, autoridad y responsabilidad -- bien definidas.

j).- Simplificación de trabajo y eliminación de operaciones duplicadas.

k).- Menor número de quejas y rotación de personal, - aumentando así la moral del personal y mejorando las rela ciones entre Empresa y Empleado.

La elaboración de un buen sistema de Valuación de -- Puestos, presenta problemas específicos, pero acarrea muy buenos beneficios; principalmente cuando se analiza el -- puesto de un alto ejecutivo, porque no es lo mismo hacerlo de un empleado o trabajador cualquiera.

En el Análisis de Puestos lo que se pretende sobre - todo es conocer a fondo el puesto y así poder determinar el sueldo apropiado para la persona que lo ocupe, y además se pretende buscar "al hombre adecuado para el puesto adecuado".

Ciertamente el Análisis de Puestos a cualquier nivel es importante, pero lo es más aún el de nivel ejecutivo, porque la persona que ocupa un puesto ejecutivo los mínimos normales que pueden y deben exigirse fácilmente son superados, o de hecho se desahoga y conviene que sean superados por quien ocupa el puesto.

Un ejecutivo que hace estrictamente lo necesario y normal de su trabajo, que no se preocupa por tener innovaciones, reformar, mejorar y desarrollar la Empresa que le está encomendada, es mucho menos eficiente que aquél que hace todo lo contrario, que se preocupa por su Empresa, - por mejorarla cada día más y más.

Es por todas estas razones, que se considera de mu--

cha importancia la existencia de un buen sistema de Valua
ción de Puestos, en las Empresas de cualquier tipo.

B).- SU NECESIDAD Y ENTENDIMIENTO

La necesidad que existe en todo tipo de Empresa de implantar buenos programas de valuación de puestos es verídica, pero para que se pueda tener éxito, deberán ser solidamente implantados y cuidadosamente mantenidos y controlados pero para poder tener un buen control se necesita la cooperación y aprobación de todos los grupos en la Organización, la comprensión amplia del programa. Los Ejecutivos y los Supervisores pueden estar de acuerdo acerca del valor de tal implantación; sin embargo, para que los trabajadores en el nivel inferior al proponérseles el estudio original estén de acuerdo, se requiere que el plan completo sea explicado a éstos con objeto de ganar su --- aceptación y hacérseles comprender.

Existen algunas formas para obtener la aprobación y lograr el entendimiento en toda la Organización, como son:

- 1.- Juntas de grupos
- 2.- Participación en la implantación
- 3.- Un memorándum o una carta firmada por el Presidente de la Compañía
- 4.- Entrevistas individuales con miembros de los grupos
- 5.- Distribución de boletines en toda la Organiza---

ción, que contengan una forma descriptiva acerca del plan y los beneficios que acarreará a cada empleado y a la Empresa en general.

6.- Información en publicaciones de los empleados.

Obtener la autorización de la alta Gerencia, es uno de los pasos más importantes al implantar un programa de Valuación de Puestos. Primeramente se debe señalar el plan propuesto, los fines que se pretenden alcanzar, la necesidad que tiene la Empresa de tal programa, los problemas que se pueden presentar en el transcurso del programa, la duración aproximada del programa y el costo aproximado que puede ocasionar.

Pero lo más importante es señalar a la Gerencia, la necesidad que tiene la Empresa de un buen programa de Valuación de Puestos, revelándole un análisis de las condiciones existentes en que se encuentra la Compañía, tales como:

- 1.- Desigualdad en los Salarios
- 2.- La dificultad que existe para colocar nuevos puestos en relación correcta con los antiguos
- 3.- Hacerles notar que, las funciones y responsabilidades de los puestos antiguos, cambian de tiempo en tiempo, y que es necesario hacer modificaciones en cuestión de salarios y responsabilidades.

y esto acarrea problemas.

- 4.- La falta de uniformidad en los títulos de los -- puestos y en sus funciones, presenta dificultades para la clasificación correcta de los empleados.
- 5.- No existe previsión para asegurar la revisión periódica del salario de cada empleado
- 6.- No se han definido políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos de salarios, con respecto a tipo, cantidad y fecha de consecución.
- 7.- No se ha previsto un control de sueldos y salarios y que es necesario para mejorar a la Compañía en todos sus aspectos, la implantación de un buen programa de Valuación de Puestos.

METODOS FUNDAMENTALES PARA LLEVAR A CABO LA VALUACION DEL TRABAJO EN UNA EMPRESA

METODO DE GRADACION = Según este método de calificación, los puestos son ordenados en forma decreciente, en términos de sus referencias en niveles de funciones, responsabilidades y requisitos. No se dividen en sus partes componentes, sino que se les considera como un todo, comparándolos uno con otro para determinar su posición relativa en la gradación. En esta forma, el puesto que se realiza siguiendo el nivel más simple, más rutinaria, sería el --

puesto colocado, en la parte más baja de la gradación. -- Los puestos restantes serían colocados hacia arriba de la escala conforme sus funciones, responsabilidades y requisitos fuesen más complejos.

METODO DE ALINEAMIENTO O DE VALUACION POR SERIES= Es el sistema por medio del cual se ordenan los puestos de una Empresa, valiéndose para ello de la promediación de la serie de órdenes formada por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto a los puestos básicos.

Siendo éste un método más subjetivo que técnico, es indispensable la formación de un comité, ya que lo esencial es comparar la opinión de diversos valuadores sobre el orden de los puestos, para obtener un valor promedio más cercano a la realidad. Es usual en todos los comités de valuación escoger un número reducido de puestos básicos, que se les conoce como "puestos tipo", para poder empezar por ellos el procedimiento.

Para seleccionar puestos tipo se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Que sean los mismos, salientes y caracterizados en la Empresa de que se trata.
- b) Que su contenido no esté fácilmente sujeto a discusión.

- c) Que los puestos no sufran cambios frecuentes.
- d) Que se abarquen los grados ínfimos y máximos de los trabajos que se van a valorar.

Cada miembro del comité debe ordenar los puestos tipo en una serie, de acuerdo con el orden que en la Empresa crea él que debe tener. El primer lugar lo ocupará el puesto más importante, y así sucesivamente, según su criterio, hasta el último puesto, que será el de menor categoría.

METODO DE COMPARACION DE FACTORES = En este sistema, los puestos son calificados en base a 5 factores:

- a) Habilidad
- b) Esfuerzo físico
- c) Esfuerzo mental
- d) Responsabilidad
- e) Condiciones de trabajo

Fundamentalmente consiste en "ordenar" los puestos de una Empresa, en función de sus factores principales, los mencionados anteriormente, y aparte, de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de los citados factores, combinando por fin ambos resultados.

METODO DE VALUACION POR PUNTOS = De todos los métodos en-

uso, el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha, es indiscutiblemente el de la valuación por puntos, debiéndose esto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación. Es también, el que mejor permite cambios accidentales que lo adapten a las circunstancias particulares de cada Empresa.

Este método se trata de un sistema técnico, mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominados "puntos", a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que se designan con el nombre de "factores".

Un punto no es otra cosa más que un valor de relación o una unidad de medición, como puede ser un peso, un litro o un metro; por tanto, es sólo una unidad de medida para efectos de comparación.

El sistema puede considerarse integrado por dos partes:

1. Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
2. Dar a los mismos un valor o puntaje particular, determinado por dicha comparación.

C).- SUS VENTAJAS

El implantar un sistema de Valuación de Puestos en una Empresa, es con el propósito de mejorar la Administración de Sueldo y Salarios.

A pesar del hecho de que no todos los planes obtienen el mismo éxito, se obtienen muchas ventajas que hacen valiosos a los programas en la opinión de quienes están relacionados con ellos. Las ventajas que se obtienen al emplear un programa de valuación de puestos en la Empresa son:

- 1.- Justicia en Sueldos y Salarios
- 2.- Uso de bases en los hechos para determinar el -- valor de los puestos.
- 3.- Consistencia y uniformidad en la operación.
- 4.- Mejores políticas de promoción, transferencia y asignación de funciones.
- 5.- Normalización de sueldos y salarios.
- 6.- Una mejor alta moral en los empleados.
- 7.- Mejor control sobre costos de sueldos y salarios.
- 8.- Mejoría en la Organización.
- 9.- Disminución de quejas de los empleados.
- 10.- Mejor Administración de Personal.
- 11.- Mejor utilidad de la inversión en salarios.
- 12.- Mejor selección y colocación de empleados.
- 13.- Un sistema mejor de contratación de personal.

Sin embargo, no todos los problemas de la Empresa podrán ser resueltos con un programa de Valuación de Puestos.

La Valuación de Puestos no es una ciencia exacta que puede corregir todos los errores, más bien proporciona un medio ordenado y sistemático para determinar el valor relativo de los puestos, reduciendo al mínimo los efectos de los errores. Por consiguiente, la Valuación de Puestos es un procedimiento del cual puede esperarse que se haga más valioso conforme sus técnicas y usos se mejoren.

CAPITULO V
LA SEGURIDAD Y LA HIGIENE INDUSTRIAL

El desarrollo industrial que ha habido en los países más avanzados, trajo como consecuencia que el hombre se viera de repente frente a máquinas sumamente complejas y de las cuales muchas de ellas representaban un peligro para su integridad física. No solamente dichas máquinas representaban un peligro para la vida del trabajador, sino también el uso de productos químicos, algunos de ellos sumamente tóxicos, así como las condiciones físicas en que desarrollaban su trabajo, esto hizo necesario una intervención mas directa de parte de la Administración de Personal, con el objeto de procurar un mayor cuidado, así como el evitar los posibles peligros que pudiesen ocasionar algún daño a la salud de los trabajadores.

Dada la importancia que representa para la Empresa la conservación y el incremento de los Recursos Humanos, la Administración de Personal no solo se vió en la necesidad de llevar a cabo prácticas y programas tendientes a lograr una protección efectiva para los trabajadores y evitar que por negligencia o morosidad los trabajadores sufriesen lesiones que podrían haberse evitado siguiendo un programa de seguridad e higiene industrial, sino lo consideró como una comprobada fuga de beneficios para la Empresa, puesto que al accidentarse o lesionarse algunos de sus trabajadores, la Empresa resintiría la falta de mano de obra especializada que representa ese trabajador,

así como la serie de gastos que indiscutiblemente acarrea cada accidente o enfermedad.

Así se hizo necesario que el Departamento de Personal se encargara de que personas debidamente preparadas - en Seguridad e Higiene Industrial se dedicasen por completo al cuidado de los Recursos humanos.

A).- LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL, UNA NECESIDAD DE LA EMPRESA MODERNA.

La evolución que ha tenido el sector industrial, la fuerte capitalización que ha recibido y los avances tecnológicos han creado la necesidad de poner un mayor interés en lo que respecta a la Seguridad e Higiene Industrial.

La Tecnología moderna ha venido creciendo en calidad y en cantidad, ayudando a simplificar el trabajo y produciendo más satisfactores a nuestras necesidades, pero es necesario saber como manejarla y controlarla. Aún cuando la Seguridad e Higiene Industrial es la técnica encargada para su manejo y control, ha habido una serie de causas - que han ocasionado que no haya avanzado el mismo tiempo - que la tecnología moderna.

Dichas causas son falta de información, la poca importancia que se le dá, la falta de verdaderos técnicos,-

la poca preparación que tienen los trabajadores e indiscu-
tiblemente el avance tecnológico, que hacen que tenga una
Influencia definitiva en el avance o retraso de la Seguri-
dad e Higiene Industrial. Por tal motivo la Administra-
ción de Personal debe llevar a cabo un programa efectivo-
de Higiene y Seguridad Industrial que beneficiará tanto a
los trabajadores como a la Empresa.

"El acelerado crecimiento económico de México a lle-
vado a las Industrias a una constante y frecuente necesi-
dad de modernización de equipos y procedimientos tecnoló-
gicos. Pero a su vez, esta mayor complejidad industrial -
trae como consecuencia nuevos riesgos para los trabajado-
res que aumentan la posibilidad de contingencias que pue-
den causar lamentables y hasta irreparables daños al obre-
ro, a su familia, a la Empresa y a la comunidad".(1)

Las Empresas han visto o han notado la importancia -
que para su propio desarrollo y superación tiene el evi-
tar accidentes a sus trabajadores, pues como hemos visto-
acarrea una serie de problemas que indiscutiblemente re-
dundan en un perjuicio para la Empresa, desde cualquier -
punto de vista que se considere.

(1) Guña de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene.
Sría. del Trabajo y Previsión Social. Página 19.

De aquí surgió la necesidad de que las Empresas pudiesen una mayor atención al campo de Higiene y Seguridad Industrial, como instrumento para una mejor utilización de sus Recursos Humanos.

Aún cuando no todas las Empresas cuentan con un Departamento especializado de Seguridad e Higiene Industrial, el Departamento de Personal desarrolla dicha función. Así se ha puesto un mayor interés para evitar los accidentes y las enfermedades profesionales en las Empresas.

Un aspecto muy importante de la Seguridad e Higiene Industrial, es la reglamentación de la Higiene Industrial y que para mayor abundancia de datos citaré la obra del Dr. Fernando Arias Galicia "Administración de Recursos Humanos" que nos dice: "Las reglamentaciones sobre Higiene Industrial han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales".

Algunas de ellas se refieren a:

- a).- Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b).- Materiales de construcción.
- c).- Sistemas de ventilación.

- d).- Procedimientos de calefacción.
- e).- Métodos de iluminación.
- f).- Suministros de agua potable.
- g).- Alejamiento y neutralización de las aguas negras.
- h).- Aseo de los centros de trabajo.
- i).- Eliminación y transformación de basura y material de desecho.
- j).- Acondicionamientos higiénicos.
- k).- Servicio Médico:
 - Exámen de ingreso; contratar sólo a aquellas personas que reúnen las capacidades mínimas de salud física que el trabajo requiere, a fin de evitar mayores problemas futuros a la persona y a la Organización.
 - Cooperar en el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la exposición a agentes nocivos.
 - Practicar exámenes periódicos a aquellos empleados que están expuestos en su trabajo a peligros materiales y agentes nocivos.

Por lo anteriormente expuesto, la Empresa Moderna y el Departamento de Personal tienen una nueva necesidad a cubrir para evitar problemas futuros, tanto a su personal como a su economía; el diseño de sus programas de Seguridad e Higiene Industrial.

CONCEPTOS MODERNOS DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

La evolución que la Seguridad e Higiene Industrial - ha tenido, tanto en el aspecto técnico como en el legal, ha sido definitivamente una evolución que ha traído enormes beneficios para los trabajadores.

En tal virtud diferentes autores han emitido una serie de definiciones para encuadrar los conceptos de Seguridad e Higiene 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". (2)

" Es el arte científico del reconocimiento, evaluación y control de los riesgos de trabajo, capaces de generar accidentes ".(3)

(2) Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, S.A. Página 362.

(3) Revista Mexicana del Trabajo Sría. del Trabajo y Previsión Social. Página 20.

HIGIENE INDUSTRIAL

"La Higiene Industrial es el conjunto de actividades que se dedican a la prevención de las enfermedades ocurridas en el trabajo o con motivo de éste, que pueden deteriorar el estado físico de los trabajadores". (4)

HIGIENE INDUSTRIAL

"Es el arte científico del reconocimiento, evaluación y control de los riesgos del trabajo, capaces de generar enfermedades". (5)

Como se puede apreciar las definiciones anteriores son bastante claras en sus conceptos y se aprecia fácilmente que mientras la Seguridad Industrial se encarga de la prevención de accidentes, la Higiene Industrial se encarga de la prevención de enfermedades producidas por el medio ambiente en que se desarrolla el trabajo.

RIESGOS DE TRABAJO

El artículo 473 de la Ley Federal de Trabajo, define a los riesgos de trabajo como los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

(4) Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Editorial Limosa, S.A. Página

(5) Revista Mexicana del Trabajo. Sría. del Trabajo y Previsión Social. Página.

Para detectar los riesgos, al Departamento de Personal debe:

- a) Saber qué condiciones, o qué prácticas son inseguras, y en qué grado. Conocer el tipo de material con que se trabaje, instalaciones, etc. Así como la forma en que se efectúan determinadas operaciones o prácticas.
- b) Encontrar qué condiciones inseguras hay o qué prácticas inseguras se cometen.
- c) Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren. El objetivo principal que deben cumplir es descubrir las causas reales que originaron el caso.

ACCIDENTE DE TRABAJO

Es toda lesión médico-quirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste, o como consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias. (6)

(6) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. Páginas 362 y 363.

ENFERMEDAD

Alteración de la salud producida por un agente biológico o algún factor físico, químico ambiental, que actúa lentamente, pero en forma continua o repetida. (7)

De este concepto pasamos a la enfermedad profesional que es la enfermedad producida en el hombre como consecuencia del desarrollo de su trabajo.

ENFERMEDAD PROFESIONAL

Estado patológico que sobreviene por una causa repentina durante largo tiempo, como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación fundamental, permanente o transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos de energía o psicológicos. (8)

B).- REPERCUSIONES DE LOS ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES EN EL INDIVIDUO.

Los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales tienen repercusiones que pueden ser definitivas

(7) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Página 358.

(8) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Pagina 358.

en el rendimiento del individuo, en el desempeño de sus labores y en el desarrollo normal de su vida social.

Dependiendo de la magnitud de los accidentes y de -- las enfermedades provocados por el desempeño de las labores en el centro de trabajo, tenemos desde el accidente -- más leve como puede ser el tropiezo del trabajador con -- algún material que esté obstruyendo el paso, hasta un accidente fatal como puede ser la pérdida de un miembro o -- de una parte de éste; igualmente sucede con las enfermeda -- des profesionales, que pueden llegar a cambiar el curso -- normal de la vida de un individuo y consecuentemente el -- de su familia.

Aún cuando existen varios aspectos que afectan direc -- tamente al individuo que ha sido víctima de un accidente -- o de una enfermedad profesional, me concretaré a ver sola -- mente tres aspectos, que considero los más importantes y -- que son:

ASPECTOS ECONOMICO

Consecuencias = Este aspecto tiene una repercusión -- importante tanto en el individuo como en sus dependientes -- directos, puesto que los ingresos del trabajador que ha -- sufrido un accidente o enfermedad que lo incapacite total -- mente para seguir desempeñando sus labores automáticamente

te quedan sujetos a solo una pensión cubierta por el Seguro Social; ese ingreso que obtiene el trabajador ya no lo puede incrementar por medio de sus esfuerzos o de su superación, lo que ocasiona graves problemas en su economía; ya que prácticamente queda frenado, ocasionando con esto que sus dependientes directos se vean seriamente afectados, pues en muchas ocasiones se ven ante la necesidad de romper el ritmo de progreso y educación que llevaban para poder hacer frente a las necesidades económicas de su familia.

Lo anteriormente expuesto es en lo que respecta al individuo, ya que desde el punto de vista de la Empresa, las repercusiones económicas son de una magnitud gigantesca.

ASPECTO SOCIAL.

Consecuencias = Las repercusiones de tipo social son también de gran consideración, puesto que una persona incapacitada para desarrollar su actividad económica, es -- una persona inactiva sujeta a cuidados, además de que es fuerza de trabajo que deja de producir, y que habrá que sustituirse con una persona a la que habrá que dársele la capacitación necesaria.

Un individuo que ha sido víctima de una enfermedad -

profesional ocasionada por elementos tóxicos, puede adquirir la costumbre de su inhalación en forma permanente, -- convirtiéndose en un vicioso, y esta situación lógicamente puede incluir en el grupo de trabajo del individuo; -- tal es el caso de individuos que prestan sus servicios en fábricas de pinturas y que no hacen uso debido de los --- equipos de protección, aún cuando se tengan a su disposición.

Por lo tanto un individuo que ha sido víctima de una enfermedad de este tipo y que se convierte en un vicioso es un individuo que tiene un comportamiento social marginado y su familia lógicamente resentirá dicha situación.

ASPECTO PSICOLOGICO

Consecuencias = Con el desarrollo de la psicología - Industrial se ha comprobado la importancia que tiene el - factor psicológico en el individuo y las consecuencias -- que traen los accidentes y las enfermedades profesiona--- les.

Cuando en una Empresa existen condiciones físicas -- que pueden propiciar el desarrollo de enfermedades profesionales, o demasiadas condiciones inseguras que pueden -- provocar accidentes, el individuo se siente psicológica-- mente una víctima y esto ocasiona un ambiente de inseguri-- dad que afecta directamente al individuo en el desarrollo

de su trabajo. Las condiciones inseguras también pueden producir angustia que crea inseguridad en el individuo, y modificaciones en su personalidad.

La mayoría de las neurosis dependen en alguna forma del medio social, del trabajo y de los sucesos diarios, - los problemas de tipo personal provienen de conflictos internos aunque no sean evidentes del todo o sean de origen rutinario. Un individuo con conflictos internos es un hombre inseguro. Es un propenso a los accidentes, es un producto de accidentes. Es un individuo que contagia con su actitud negativa y represiva.

Como puede apreciarse, las consecuencias de tipo psicológico que producen las enfermedades profesionales y -- los accidentes en el trabajo traen consecuencias sumamente negativas.

C).- NECESIDAD DE IMPLANTAR UN PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

El Departamento de Personal, a fin de mejorar la seguridad dentro de la Empresa, elaborará e implantará un -- programa de Seguridad Industrial, el cual es un conjunto - de actividades ordenadas, a las cuales se les ha asignado una fecha de realización y cuyo fin principal será el de - evitar o reducir los accidentes de trabajo en un lapso que también se ha implantado o estipulado.

Aunque los accidentes repercuten en puntos comunes - de las empresas, la procedencia de aquellos es de diferente origen, por lo que la empresa deberá desarrollar su propio programa, el cual lo elaborará el Departamento de Personal, ya que sería muy difícil que un programa de seguridad aplicado con éxito en una determinada empresa, al aplicarse en otra del mismo tipo, pero con diferentes condiciones, se obtuvieran los mismos resultados.

Para obtener un buen funcionamiento del programa de seguridad, es necesario señalar la técnica general de la seguridad, los puntos importantes que se requieren para que subsista y así alcance la meta que se ha propuesto, y no olvidarse que la participación activa del personal de la empresa tanto como la influencia que ejerza el Departamento de Personal, decidirán que el programa se lleve al éxito o en su defecto al fracaso.

Un programa de seguridad deberá establecer los objetivos a alcanzar, como proteger a los trabajadores de lesiones o enfermedades causadas en el ejercicio del trabajo, proteger a la empresa de pérdidas económicas por accidentes eliminando los riesgos existentes, creando la conciencia de seguridad, con lo que se logrará reducir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, reducir el dolor humano, los gastos infructuosos debido a

los accidentes, mejorar y aumentar la producción, mejorar las relaciones humanas, con el fin de lograr prestigio para la empresa y en general contribuir al engrandecimiento del País.

Como se dijo anteriormente, el Programa de Seguridad será basado en las responsabilidades individuales de cada uno de los integrantes de la Empresa, y además la Dirección o Gerencia espera que el Departamento de Personal hará cualquier esfuerzo factible con el fin de prevenir lesiones a sus subalternos.

Cada supervisor del Departamento de Personal, será directamente responsable de la seguridad de todos los que están bajo su autoridad, desaprobará si es conveniente, las prácticas y condiciones de trabajo inseguras, aunque éstas sean más rápidas y menos costosas.

El aspecto educativo es muy importante en el desarrollo del programa de seguridad, ya que tiene como objetivo, inculcar en la supervisión y en los trabajadores los conocimientos de los principios básicos de la prevención de accidentes tratando con ello de despertar el deseo de aplicarlos constantemente, desarrollando así con ello la conciencia de seguridad.

La actividad básica para localizar las condiciones - inseguras son las inspecciones de seguridad.

Las inspecciones de seguridad siendo el método más - antiguo y a la vez más eficiente, tendrá como finalidad - principal descubrir oportunamente los elementos que pueden dar origen a los accidentes de trabajo, así también - como incrementar la conciencia de seguridad.

Estas inspecciones será practicadas periódicamente - en la Empresa por el Departamento de Personal y sus supervisores; o conjuntamente con inspectores oficiales para - la ocalización oportuna de las causas de los accidentes - y sugerir medios para su prevención.

FIJACION DE OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO DEL PROGRAMA - DE SEGURIDAD.

La Seguridad debe ser fundamentalmente una labor preventiva.

La labor correctiva de causas de accidentes alcanza - su nivel óptimo, cuando estas causas son eliminadas antes - de que provoquen lesiones o daños personales.

El programa de seguridad estará encaminada a reducir - o evitar dichos riesgos de trabajo en un tiempo determina

do. Pero una vez que se tiene el plan general del programa y que se ha logrado crear interés en el personal que labora en la empresa y que intervienen directamente o indirectamente en la elaboración y aplicación del programa, se procede a fijar los objetivos, o sea concretar los resultados que se puedan esperar del programa de seguridad.

Dichos objetivos los podemos dividir en objetivos a corto y largo plazo.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO.

a).- Reducir al mínimo la ocurrencia de accidentes de trabajo: Esta meta debe señalar como criterio básico que la disminución de accidentes tiene que ser consecuencia del esfuerzo de todas y cada una de las personas, para protegerse de los riesgos existentes en la Empresa.

b).- Mejorar la eficiencia de producción: Esta meta se puede fijar bimestralmente o trimestralmente, en la cual se esperará un aumento predeterminado en la cantidad y calidad de la producción.

c).- Mejoramiento de las Relaciones Humanas: Se puede decir que el problema de seguridad industrial, son las relaciones humanas, logrando esta meta se habrá conseguido un buen avance del desarrollo del programa. Su cuantificación, aunque no medible en números, se observa fácilmente en la actuación del personal.

d).- Mejoramiento de las Relaciones Laborales: Para que existan buenas relaciones obrero-patronales es necesario una armonía adecuada entre el capital y el trabajo, y el programa de seguridad coadyuva en este aspecto desde diversos ángulos tales como: el acercamiento continuo entre el personal obrero y los representantes patronales, - supervisores, etc.; la colaboración y coordinación de trabajo entre la Comisión Mixta y los responsables del programa.

e).- Bajar el índice de ausentismo: Esta meta se puede fijar mensualmente, ya que los reportes de ausentismo generalmente tienen esta periodicidad.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

a).- Mejorar la imagen de la Empresa : Una Empresa - que ha logrado reducir o eliminar los riesgos de trabajo - será una Organización donde el elemento humano se sienta confiado y a gusto, y por consiguiente elevará su productividad particular y contribuirá a un incremento de las utilidades de dicha Organización para satisfacción de los empresarios.

Debido a lo anterior se origina un factor que es el prestigio o la imagen que se crea la Empresa con sus --- clientes, con sus proveedores, con el personal que labora en la misma y en general con todas aquellas personas que-

tienen una relación con ella y que sentirán una gran satisfacción y un orgullo, de pertenecer a una Empresa de reconocido prestigio.

b).- Reducir los índices de frecuencia y gravedad de los accidentes: Cada Empresa en nuestro país se agrupa en una clase y dentro de ésta, tiene asignado un grado de riesgo.

El grado de riesgo es la apreciación que el I.M.S.S. hace de los riesgos profesionales en el trabajo (todo esto se puede estudiar en forma detallada en el "Reglamento de clasificación de Empresas y grados de riesgo para el seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales").

A través del tiempo y ya conociendo los riesgos de trabajo y enfermedades profesionales a que están expuestos los trabajadores de la Empresa, se proveen los medios necesarios para así conocer, reducir y eliminar los índices de frecuencia y gravedad de los accidentes.

C O N C L U S I O N

El uso de las Relaciones Humanas dentro de cualquier Empresa, es y será siempre el motivo de una alta moral y de una eficiente producción, pues estoy convencida de que el buen uso de estas relaciones siempre traerán resultados remuneradores, tanto en beneficios económicos como en satisfacciones personales para el cuerpo administrativo y para las personas que forman parte de la firma.

La adaptación y buen funcionamiento del Departamento de Personal dispondrá de mejores oportunidades sin paralelo para contribuir al progreso, ya que las buenas relaciones entre trabajadores y Empresas ofrecen a los gerentes-emprendedores la promesa alentadora de las buenas ganancias.

Todo Departamento de Personal debe mantener una motivación dentro de todo el personal que labore en la Empresa, puesto que la motivación es una combinación de fuerzas que mantienen la actividad humana. Cuando este Departamento no tenga como regla que la motivación es el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo bajo una Organización, pronto llegará a obtener resultados positivos de todos los objetivos que se proponga.

Cuando una Empresa se rodea de un buen equipo de ejecutivos que conozcan los principios de la Administración Moderna, es cuando surge el empuje de todo el personal y se nota un desarrollo continuo dentro de la Organización, puesto que todo ejecutivo debe de buscar las fallas que existen dentro de la Organización, para analizarlas y estudiarlas, y así poder dar la solución más adecuada para que la Empresa siga normalmente con sus funciones, además siempre deberá estar atento para solucionar todos los contratiempos que puedan interrumpir las actividades de la Empresa, ya que el atributo más importante que debe tener todo ejecutivo es su capacidad no solo de reaccionar rápidamente a los cambios, sino la forma de anticiparse a ellos y ayudar a formar normas que aprecien el progreso humano.

La valuación de puestos es una técnica científica de Administración que todo Departamento de Personal debe llevar a la práctica, puesto que esta técnica es la que le ofrece a las industrias mejores recompensas. Una valuación bien llevada dará siempre a los trabajadores más confianza en el desempeño de sus labores, ya que el fin de toda valuación es la de adaptar al hombre al puesto que más se le acomode de acuerdo con sus habilidades y aptitudes.

Cuando el Departamento de Personal lleve a la práctica un buen Programa de Adiestramiento, y lo controle adecuadamente, es casi seguro que dicha Organización tendrá la colaboración de todo su personal, y lo que es más importante, afianzará su posición dentro del mercado. Todo adiestramiento que se lleve dentro de cualquier organización deberá crear una fuerza laborar que consiga que cada inversión en costos de mano de obra rinda su plena labor. Es muy necesario hacer comprender a todos los dirigentes en especial a los supervisores, que el buen trato para -- con los trabajadores es lo esencial para poder tener en -- alto la dignidad humana, la cual es muy importante en --- cualquier Empresa.

B I B L I O G R A F I A

Chruden Herbert J. y Sherman Jr. Arthur W.

Administración de Personal

Decimocuarta Edición

México, D.F.

Editorial Continental, S.A.

1977

Reyes Ponce Agustín

Administración de Personal - Primera Parte

Decimacuarta Edición

México, D.F.

Editorial Limosa

1982

Arias Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos

Segunda Edición

México, D.F.

Editorial Trillas, S.A.

1973

Romero Betancourt Samuel

Administración de personal y su aplicación práctica en --
la Empresa Moderna.

Segunda Edición

México, D.F.

Compañía Editorial Continental, S.A.

1978

Byars L.L. y Rue L.W.

Administración de Recursos Humanos

México, D.F.

Editorial Interamericana

1983

Warther Jr. William B. y Davis Keith

Dirección de personal y Recursos Humanos

España

Ediciones La Colina, S.A.

Duvin Robert

Las Relaciones Humanas en la Administración

México, D.F.

Compañía Editorial Continental

1982

Hernández, Sverdlik, Chruden y Sherman

Administración de Personal, Organización, Contratación y

Remuneración del Trabajo

Cincinnati, Ohio, U.S.A.

South Western Publishing Co.

1983

Orozco Jorge Enrique

Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal

México, D.F.

Editorial Coparmex

1980

Reyes Ponce Agustín

El análisis de puestos

Quinta Edición

México, D.F.

Editorial Limosa

1978

Lanham Elizabeth

Valuación de Puestos

Decimaquinta Edición

México, D.F.

Compañía Editorial Continental, S.A.

1981

Reyes Ponce Agustín

Administración de Personal - Segunda Parte

Decimacuarta Edición

México, D.F.

Editorial Limusa

1983

Trueba Barrera Jorge y Trueba Urbina Alberto

Ley Federal del Trabajo de 1970

53ª Edición

México, D.F.

Editorial Porrúa, S.A.

1985