

872702  
1  
2ej.

INSTITUTO CULTURAL DON VASCO, A. C.  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD

TIENE CON  
FALLA DE ORIGEN



MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA :

JUAN PAREDES ROBERTS  
URUAPAN, MICH, 1987



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.

## C O N T E N I D O

### MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UN GRUPO DE EMPRESAS

	<u>PAGS.</u>
CAPITULO 1.-	
<u>GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS</u>	
1.1 RESEÑA HISTORICA DEL GRUPO DE EMPRESAS.	1
1.2 OBJETIVOS Y POLITICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS.	6
1.3 ESTRUCTURA ORGANICA DEL GRUPO DE EMPRESAS.	9
1.4 UBICACION DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, EN EL GRUPO DE EMPRESAS.	19
CAPITULO 2.-	
<u>LOS MANUALES DE ORGANIZACION: CARACTERISTICAS GENERALES</u>	
2.1 QUE ES UN MANUAL.	21
2.2 IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.	21
2.3 CARACTERISTICAS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE MANUALES.	23
2.4 BENEFICIOS BASICOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.	26
2.5 OBJETIVOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACION EN UNA GERENCIA DE PERSONAL.	28
CAPITULO 3.-	
<u>MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL CORPORATIVO: PROPUESTA.</u>	
3.1 OBJETIVOS Y POLITICAS DE UNA GERENCIA DE RECURSOS - HUMANOS A NIVEL CORPORATIVO.	32
3.2 ESTRUCTURA ORGANICA A NIVEL CORPORATIVO.	37
3.3 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.	40
3.4 LA ORGANIZACION EN MATERIA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.	48

	<u>PA GS.</u>
3.2 <u>LA INTEGRACION EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS.</u>	
3.2.1 LA FUNCION DE ADMISION DE EMPLEO.	52
3.2.2 POLITICAS BASICAS.	52
3.2.3 REQUISITOS PREVIOS.	53
3.2.4 ETAPAS GENERALES DE ADMISION.	54
3.2.5 RECLUTAMIENTO, SELECCION DE PERSONAL E INDUCCION.	55
3.2.6 PRESTACIONES EN GENERAL.	80
3.2.7 TERMINACION DE LAS RELACIONES LABORALES.	83
3.3 <u>ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.</u>	
3.3.1 GENERALIDADES Y DEFINICION DE ADIESTRAMIENTO Y CA- PACITACION.	93
3.3.2 RAMAS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	95
3.3.3 CAPACITACION DIRECTA E INDIRECTA, MEDIOS Y METODOS PARA LA FORMACION DEL TRABAJO CAPACITADO Y ADIES-- TRADO.	103
3.3.4 DISPOSICIONES POR LA LEY Y FORMAS DE PLANES Y PRO- GRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	106
CAPITULO 4.4.- <u>HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.</u>	
4.2.1 TRES ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA MATERIA.	124
4.2.2 EL PROBLEMA DE PERSONAL O ESPECIALISTAS.	127
4.2.3 CAUSAS Y SUB-CAUSAS QUE OBRAN EN UN ACCIDENTE DE - TRABAJO.	128
4.2.4 DISPOSICION LEGAL DE LA INTEGRACION DE LAS COMISIO NES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.	135
CAPITULO 5.- <u>CONCLUSIONES.</u>	168
<u>BIBLIOGRAFIA.</u>	171

## METODOLOGIA A UTILIZAR

- \* BIBLIOGRAFIA
- \* INVESTIGACION DE CAMPO

## CAPITULO 1

### GENERALIDADES.

El Grupo Empresarial Grupo Marves, tiene sus orígenes en la -- Ciudad de Uruapan Paraíso de Michoacán, Vergel del Edénico, tierra de la eterna primavera es la cabecera de un Distrito que lleva su mismo nombre y en ese lugar antes de la venida de los españoles, debe a Fray Juan de San Miguel el haberse fijado en ese sitio. Gracias a la obra urbanística del Fraile Franciscano, al rededor de 1533.

Uruapan está situada en la vertiente sur de la Sierra de Uruapan prolongación de la de Apatzingán. Formando parte del Eje volcánico; su altura sobre el nivel del mar se considera de 1,634 metros y queda situada a los 19° 24' 56", de la latitud Norte y 102° 03' 46" de longitud Oeste del meridiano de Greenwich.

La cabecera municipal, es decir Uruapan alcanza una población actual de 250,000 habitantes según el censo de 1980, siendo la segunda ciudad Michoacana, después de Morelia, por su población.

#### 1.1.- RESEÑA HISTORICA DEL GRUPO DE EMPRESAS.

El Grupo Empresarial Grupo Marves, surge a raíz de una idea, -- como consecuencia de una Empresa Uruapense que utiliza como materias Primas básicas, la fibra de coco, agave, pelo de cerdo y caballo. Que se -- trabajaba en esta Empresa que produce acojinamiento para la Industria -- Automotriz del País, de ahí se pensó en separar una línea de producción de esta empresa para producir bajo-alfombra y fieltros para colchón y -- donde se decidió separarse de esa empresa y crear una nueva empresa que fuera independiente y distinta, la cual no haría la competencia con la -- empresa que fabrica los acojinamientos automotrices.

La idea se puso en práctica con el apoyo de un grupo de personas entusiastas y con ideas progresistas, fué así cuando se estudió el -- proyecto para la construcción de una nueva empresa; cuando en Octubre de 1974, llevados por la idea de crear una empresa que hiciera posible ---

la utilización de la fibra de coco para producir, Bajo Alfombra y fieltro para colchón, se decidió llevarla a cabo.

Estudiando el proyecto se compró solo el 25% de la Maquinaria en el extranjero y el resto se diseñó y construyó primeramente en una casa particular y posteriormente se fabricó en la propia planta, de acuerdo a los conocimientos y experiencias de los fundadores, así se construyeron; Abridores, Mezcladores, Rociadores, Horno de Vulcanizado, cortadoras, Fieltros, Tanques y Estructuras.

La tarea no fué fácil, el reto representó un enorme esfuerzo que solo los deseos de triunfo, el entusiasmo y el empuje de siete personas se hizo posible la realización de esta Primera Empresa del Grupo, llamada ¡FIBROCO!. Las materias primas; fibra de coco, lechuguilla, aga ve y henequén, unidas con Resinas Plásticas son las que dan origen al producto.

La planta se ha venido tecnificando y automatizando a lo largo de doce años de vida, y desde hace siete años; trabaja tres turnos diarios, aumentando así notablemente la producción, la productividad y el número de empleados generados.

A este proceso de crecimiento e innovación tecnológica ha estado aparejando un continuo y serio esfuerzo, orientando a la capacitación y adiestramiento de su personal que de cinco personas en 1975, se ha convertido en un Grupo de cuarenta y tres personas que constituyen la Gente Fibroco.

Ahora Fibroco existe, ha constituido una verdadera escuela sobre todo en lo que respecta a diseño y construcción de maquinaria, equipo y creación de tecnología propia, se puede decir que en operación con fibras duras, es una de las empresas pioneras en nuestro País.

Posteriormente ante la necesidad de lograr un mejor y más rápida introducción de los productos de Fibroco en el mercado, surgió la idea de crear una Empresa especializada en Mercadotecnia que distribuyera el producto terminado en Fibroco y de cualquier otra planta del Grupo que surgiera posteriormente.

Otro de los objetivos de esta nueva empresa sería el de buscar nuevos mercados y transportar la materia prima necesaria para nuestras Empresas.

Así, de esta manera, surgió DISTRIBUIDORA MARVES, en Diciembre de 1974, integrada primero por cinco personas que hicieron la distribución del producto con tres camiones.

Actualmente, doce años después la empresa está integrada por quince personas, diez de las cuales son choferes, encargados de manejar los camiones que tiene actualmente Distribuidora Marves y que entrega -- con seguridad y eficiencia el producto terminado en un círculo de 650 Km a la redonda, teniendo a Uruapan como centro de operaciones.

Estos vehículos llevan el producto terminado, solicitado por sus clientes a muchas ciudades importantes del País, tales como: Cd. de México, Queretaro, Guadalajara, León Gto., Aguascalientes y otras. Hacia ciudades más distantes embarca por Ferrocarril.

Los mismos camiones que salen con producto terminado, regresan a las plantas con materia prima, optimizando así el transporte al máximo.

Distribuidora Marves y su entusiasta equipo tiene una constante preocupación por preparar y capacitar a todo su personal, favoreciendo así su crecimiento personal y profesional.

Casi al mismo tiempo, a finales de 1979, se inició la operación de otra pequeña empresa de servicios llamada MAQUIDEA.

Es de hecho que en ese año se formalizó una vieja actividad -- que se había iniciado con la construcción de tanques, estructuras, puertas y maquinaria para Fibroco, la primera Empresa, en 1975.

El propósito fundamental de Maquidea es el de proporcionar servicios, mantenimiento y fabricación de nuevas máquinas a las empresas de Grupo Marves, en los que se refiere a soldadura autógena y eléctrica, -- torneado, fontanería, pintura, mantenimiento automotriz, laboratorio --- eléctrico y físicoquímico, este último es donde se realizan una serie --



de pruebas a los productos con la finalidad de mantener un adecuado control de calidad.

Uno de los problemas más fuertes a los que enfrentó Maquidea, - fué la falta de personal calificado, serio y responsable, por esto a todos los empleados de Maquidea, se les ha preparado e impulsado decididamente; se les ha adiestrado y capacitado continuamente.

Actualmente Maquidea, está compuesta por un Gerente y veinte -- responsables personas, quienes integran un equipo entusiasta y servicial.

En 1979, se trató de aprovechar la experiencia obtenida con las empresas ya surgidas, se pensó que el producto de regenerado textil, abriría nuevas perspectivas en un ramo que se conocía.

Así bajo el impulso de cinco personas, se inició la construc---ción de una nueva industria.

Fué hasta marzo de 1981 en que se decidió la compra de la maquinaría que daría vida a esta nueva aventura, esta maquinaria fue comprada en Alemania a siete diferentes compañías.

Así de esta manera nació INDUSTRIAS MARVES, cuyos principales - productos son: Bajo-Alfombras, Fieltros para colchón y próximamente Antirruídos para la industria automotriz, todos ellos elaborados a partir de desperdicios de fibras textiles, naturales y sintéticas con resinas plásticas. También se producen tiras de puas para la instalación de alfom---bras, con maquinaria diseñada y fabricada por la misma persona que dieron origen a esta empresa.

Una vez superados los múltiples problemas de la instalación como la adaptación de la maquinaria, Industrias Marves y las sesenta y ocho personas que la integran siguen trabajando con entusiasmo para lograr el éxito.

Puedo decir que Industrias marves, es una de las plantas más modernas del mundo, pues la tecnología que utiliza se está aplicando por -- primera vez en América y permite los más altos índices de productividad - y seguridad.

Por ejemplo, el polvo, uno de los problemas más comunes de este tipo de planta, se ha reducido en un 99% y se aprovecha como combustible, gracias a un sistema que por primera vez se utiliza en México.

Por otro lado, en Industrias Marves, al igual que las otras -- empresas del Grupo, siempre se han preocupado desde un principio por que su personal reciba una constante capacitación de alta calidad, favoreciendo así su desarrollo y eficiencia.

Por eso la gente de Industrias Marves, está haciendo lo posible para lograr una alta productividad y eficiencia en su planta.

ASESORES EMPRESARIALES DE URUAPAN, S. C., la sociedad Civil -- fué constituida el día 19 de Abril de 1979;

Fuó creada con motivo de las reformas fiscales que entraron en vigor desde el 1º de Enero de 1979, en el Artículo 78 de la Ley del ISR, en el que mencionaba en su início IV que los horarios a personas que presentan servicios preponderantemente a un prestatario se considerarían como ingresos por salarios.

Debido a que en la primera empresa del Grupo, Fibroco, S. A. - de C. V., que era la única constituida a la fecha, se tenían varios trabajadores en estas condiciones... se decidió crear una Sociedad de Profesionistas que prestan sus servicios a la empresa y a otras que estaban - en proyecto de crearse.

Ya viendo la necesidad de constituirla, se decidió pensar en - dotarla con una organización administrativa ideal y rodearla del perso- nal necesario para dar un buen servicio en materia Contable, Fiscal, Ad- ministrativa, de personal, vigilancia, etc.

Por ello las empresas mencionadas constituyen lo que llamamos GRUPO MARVES DE URUAPAN MICHOACAN.

## 1.2.- OBJETIVOS Y POLITICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS.

. Su principal objetivo es lograr la máxima eficiencia de las formas económicas y sociales, esto es obtener el máximo de resultado con el mínimo de esfuerzos o recursos, (Ley de oro) en cada una de ellas.

. Es indiscutible que el objetivo primordial de cualquier empresa o unidad de producción es de producir bienes y servicios para satisfacer un mercado, obtener utilidades para el desarrollo de éstas y sa tisfacer las necesidades de sus trabajadores.

. El grupo buscará siempre la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado.

. Buscar los medios más eficaces de capacitación y adiestramiento para su personal y su mejor desarrollo técnico-profesional en beneficio de ellos y las empresas.

. Como todas las empresas su mejor objetivo es obtener mayor utilidad económica respecto al total de la inversión de sus socios.

. Lograr ser los mejores productores de bajo-alfombra y filtros para colchón que se fabrican en México.

. Proporcionar a todo su personal una remuneración económica, a través de sueldos y prestaciones en la cual se encuentran marcado cada puesto y al medio que se desarrolló, ya sea termino medio ó alto.

. Lograr el mejor de los ambientes de trabajo en cada área, para obtener el máximo de productividad y eficiencia en cada uno de sus miembros, la amistad, honradez y confianza en todo.

. Mantener un espíritu de trabajo y creatividad dentro de las empresas, en lo que se refiere a eficiencia y efectividad en sus diferentes departamentos.

. Proporcionar la mejor capacitación y adiestramiento así como

una orientación honesta a los trabajadores sobre problemas a los que se enfrentan continuamente, tanto en la parte interna de la empresa como en la parte externa de la empresa, en sus familias y en sus relaciones con la sociedad del medio.

. Proporcionar al consumidor un producto económico y de altas normas de calidad que redunden en el beneficio del usuario.

. Investigar y desarrollar productos para las industrias colchoneras, automotriz y mueblera con materias primas de nuestro país y -- empleando tecnología creada en nuestras plantas industriales.

. Utilizar al máximo materiales de desperdicios que son factibles de regenerarse, tales como, fibras, telas, plásticos, etc., que una vez transformados proporcionen un producto adecuado a las necesidades -- del consumidor.

. Conservar a su personal más calificado y capaz con deseos de superación.

. Seguir cooperando con el desarrollo social, cultural y económico de la empresa y de la región de Uruapan.

## P O L I T I C A S

. No generar riqueza en base a la explotación de los trabajadores.

- Siempre pagar lo justo y mejorar las prestaciones cada período de revisión.

- Producir en las empresas el mejor producto de México.

- Tener en las empresas un ambiente laboral de respeto, superación e identificación hacia las mismas y los compañeros.

- Tener la mentalidad de superarse cada día en el trabajo y en cursos de capacitación.

- Hacer operaciones de negocios y recibir los mismos beneficios de reciprocidad e igualdad de los trabajadores.

- De los dividendos recibidos por socios reinvertirlos.
- En aumentos de sueldos y salarios, siempre mejorarlos a nivel región.
- Todo permiso, castigo, promoción aumento de salario o sueldo estará turnado primeramente a Recursos Humanos.

### 1.3.- ESTRUCTURA ORGANICA DEL GRUPO DE EMPRESAS.

Nada importa tanto al establecimiento y operación de una empresa (s) como la necesidad de una planeación constante de la estructura -- orgánica, a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma. La administración moderna, sin importar lo competente que sea, no puede funcionar con plena eficacia si no cuenta con un buen plan de -- operación.

Las diferencias en la estructura orgánica, son comunes en muchas empresas por ejemplo:

- a).- La estructura no está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.
- b).- Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
- c).- Hay una falta de apropiada delegación de autoridad y responsabilidad.
- d).- Personal no calificado ocupa puestos claves.
- e).- La motivación de los empleados subalternos es deficiente.

Estos fueron unos de los casos que se pudieran encontrar en -- las diferentes empresas del ambito empresarial en México.

Pero ahora mencionamos cómo está formada la estructura orgánica del Grupo Marves que es el conjunto de empresas analizadas.

El grupo de empresas está dirigido por un Administrador General que a su vez está apoyado por cuatro Gerencias a segundo nivel de la estructura orgánica y que son:

- a).- Gerencia de Producción Grupo Marves, que la forman tres -- Gerencias de planta.
- b).- La Gerencia de Finanzas que la apoya la Gerencia de Contabilidad.
- c).- La Gerencia de Mercadotecnia Grupo Marves que lo integran Ventas, Compras y Tráfico.
- d).- la Gerencia de Recursos Humanos a nivel corporación que --

tiene el área de vigilancia y recepción.

La Gerencia de Producción Grupo Marves a nivel corporación ---  
compuesta por tres Gerencias de Planta que son:

1ª.- Gerencia de Planta de la empresa Fibroco, S.A. de C.V., -  
cuenta con un supervisor de planta y tres jefes de turno,  
más los jefes de área que son tres, laminado, empaque y -  
almacén de producto terminado con trabajos especiales.

2ª.- La Gerencia de Planta de Maquidea, S.A. de C.V., que cu  
enta con un supervisor de planta más cuatro áreas importan-  
tes que son control de calidad e investigación y desarro-  
llo, compras y control de almacén, supervisor eléctrico,  
y supervisor mecánico.

3ª.- La Gerencia de Industrias Marves, S.A. de C.V., que cu  
enta con el supervisor de planta, tres jefes de turno y sus  
áreas de apoyo o producción que es laminado, apertura, al  
macén y trabajos especiales.

- La Gerencia de Finanzas del Grupo Marves a nivel grupo com-  
puesta por una Gerencia de Contabilidad que dá el servicio -  
de asesoría en los aspectos financieros, contables, adminis-  
trativos y organizativos en materia fiscal a todas las emp  
resas del Grupo.

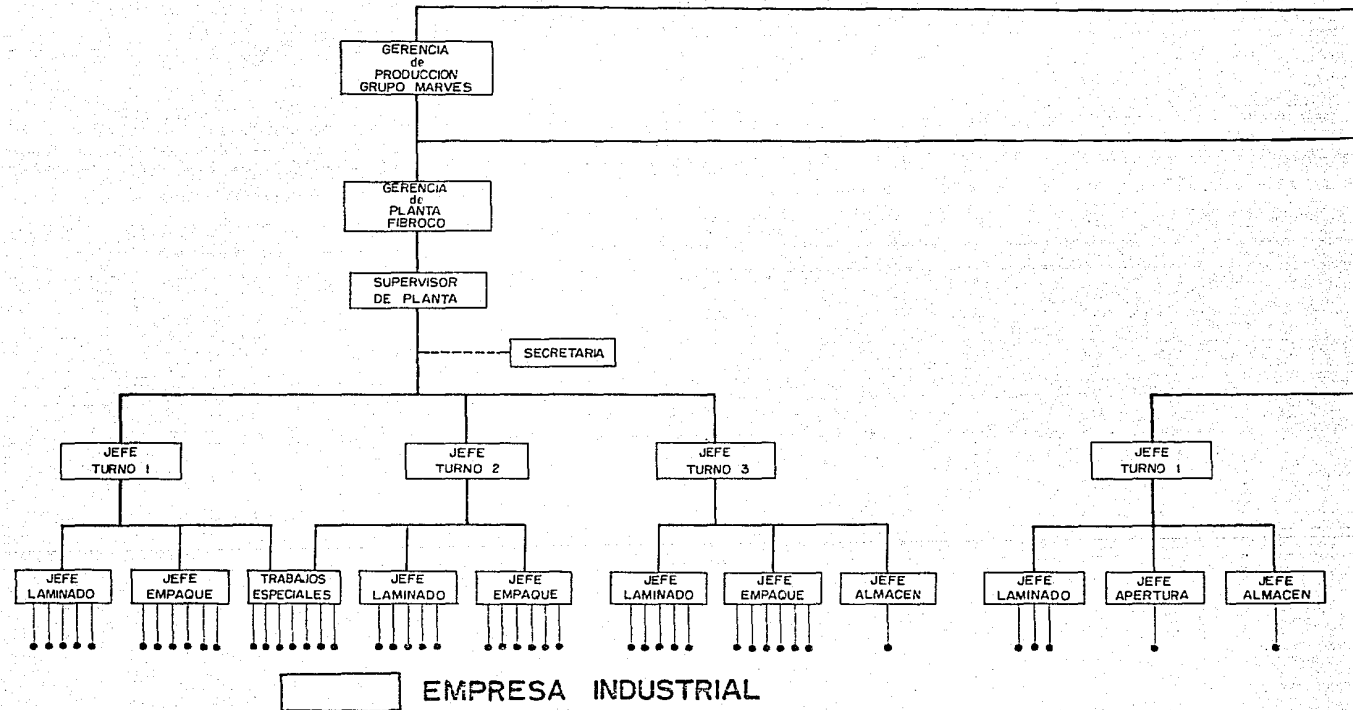
- La Gerencia de Mercadotecnia del Grupo Marves a nivel corpo-  
rativo, su función primordial es tener mejores mercados de -  
ventas en lo que se refiere a producto terminado y compras -  
de materia prima de calidad a un costo bajo y entrega en el  
menor tiempo.

Esta Gerencia a nivel corporativo la apoya una Gerencia de -  
Compras y Ventas que ésta a su vez recibe el apoyo de una --  
Sub-Gerencia de Compras y otra Sub-Gerencia de Ventas.

Cuenta también con el apoyo de una Gerencia de Tráfico que -  
maneja la flotilla de camiones y trailers para el transporte  
de producto terminado solicitado por nuestros clientes y que  
a su vez éstos optimizan el viaje transportando materia pri-  
ma para su empresa.

- La Gerencia de Recursos Humanos a nivel corporativo, tiene dentro de su estructura el apoyo de un equipo de secretarias y departamento de recepción y vigilancia del Grupo de empresas, cuenta además con una Trabajadora Social para el reclutamiento y selección de personal, al igual cuenta con un médico de empresa quien realiza exámenes médicos a los posibles candidatos de nuevo ingreso, y estudios periódicos al personal que ya labora en las empresas para conocer estudios físicos de los empleados.





# GRUPO MARVES ORGANIGRAMA

ADMINISTRADOR  
GENERAL

SECRETARIA

GERENTE PLANTA  
INDUSTRIAS MARVES

SUPERVISOR  
DE PLANTA

SECRETARIA

JEFE  
TURNO 1

JEFE  
TURNO 2

JEFE  
TURNO 3

CONTROL de CALIDAD  
E INVESTIGACION  
Y DESARROLLO

COMPRAS  
CONTROL  
ALMACEN

JEFE  
LAMINADO

JEFE  
APERTURA

JEFE  
ALMACEN

JEFE  
LAMINADO

JEFE  
APERTURA

JEFE  
ALMACEN

JEFE  
LAMINADO

JEFE  
APERTURA

JEFE  
ALMACEN

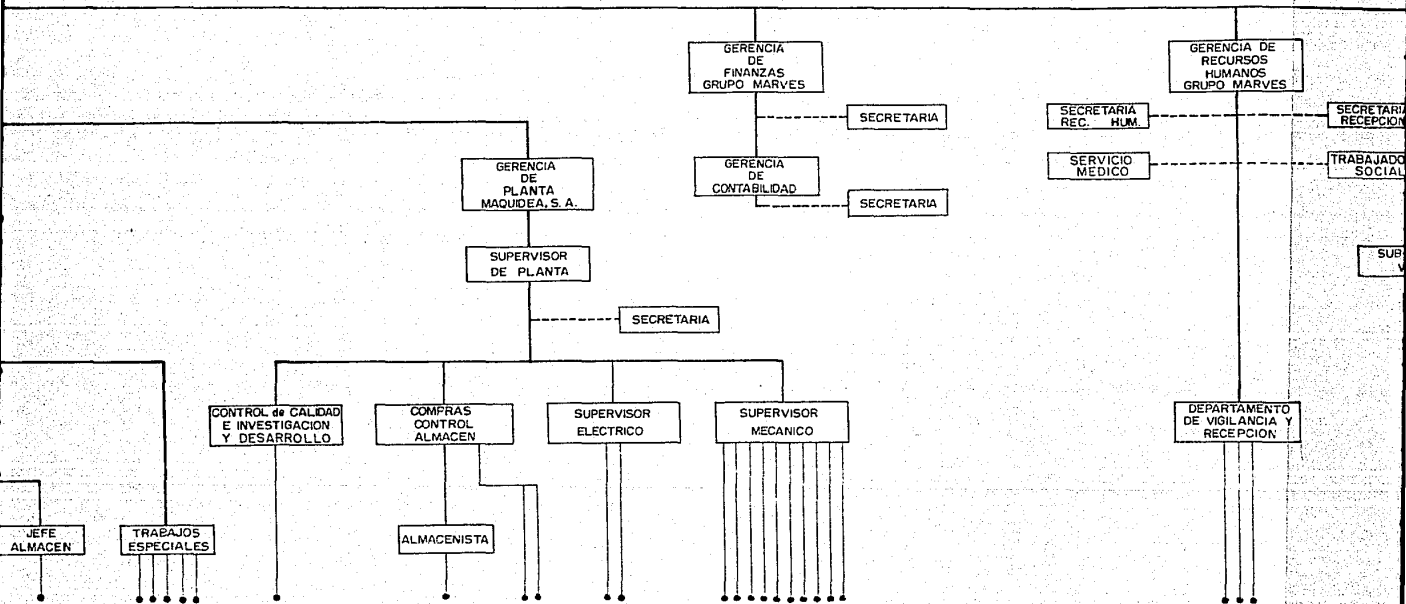
TRABAJOS  
ESPECIALES

ALMACENISTA

EMPRESA COMERCIAL

# MARVES GRAMA

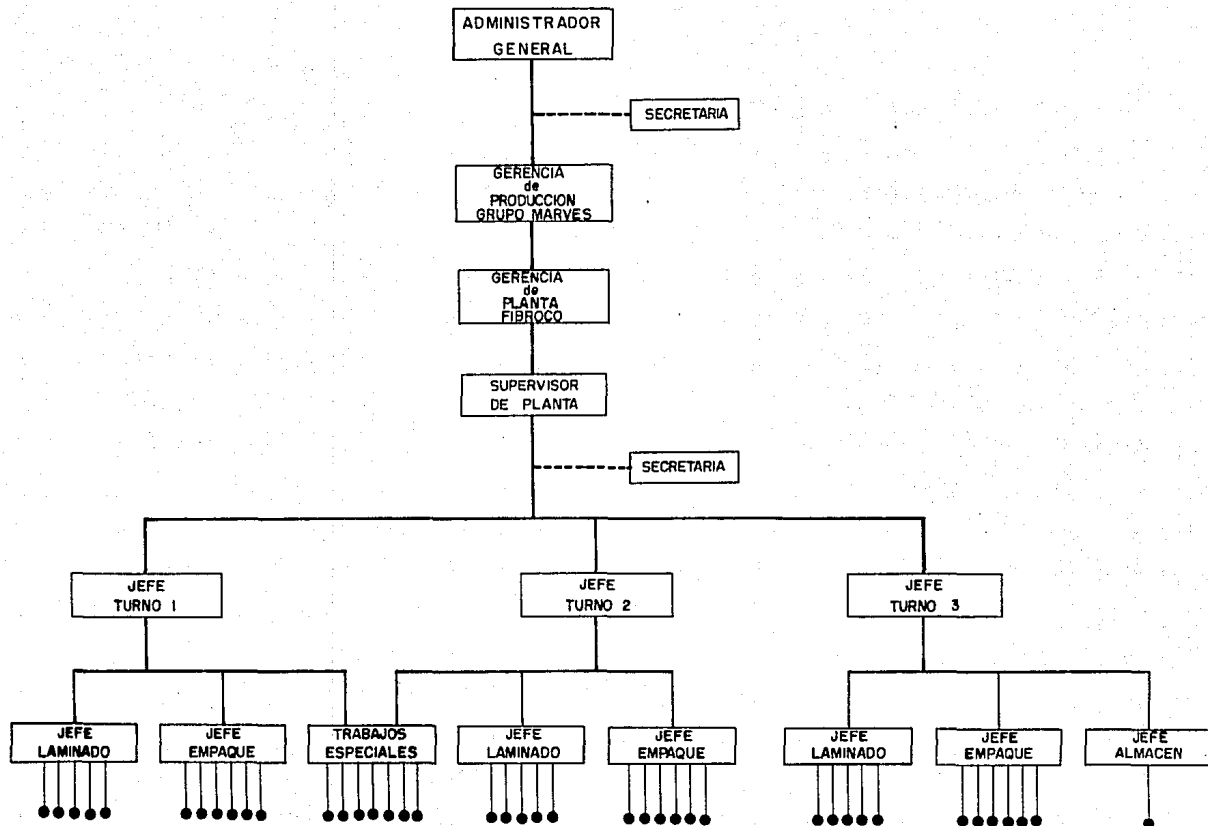
SECRETARIA

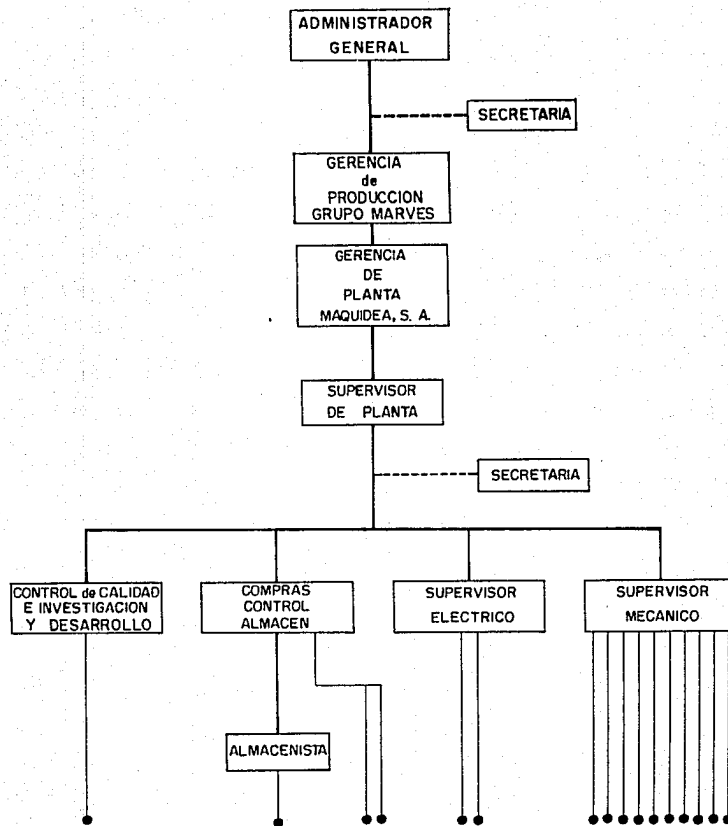


EMPRESA COMERCIAL

EMPRESA







ADMINISTRADOR  
GENERAL

SECRETARIA

GERENCIA  
de  
PRODUCCION  
GRUPO MARVES

GERENTE PLANTA  
INDUSTRIAS MARVES

SUPERVISOR  
DE PLANTA

SECRETARIA

JEFE  
TURNO 1

JEFE  
TURNO 2

JEFE  
TURNO 3

JEFE  
LAMINADO

JEFE  
APERTURA

JEFE  
ALMACEN

JEFE  
LAMINADO

JEFE  
APERTURA

JEFE  
ALMACEN

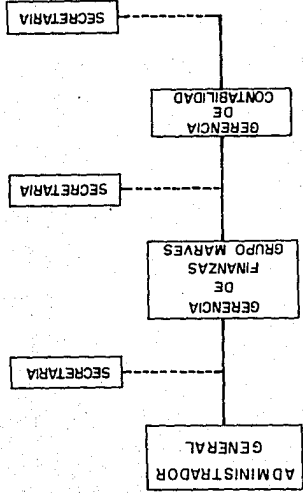
JEFE  
LAMINADO

JEFE  
APERTURA

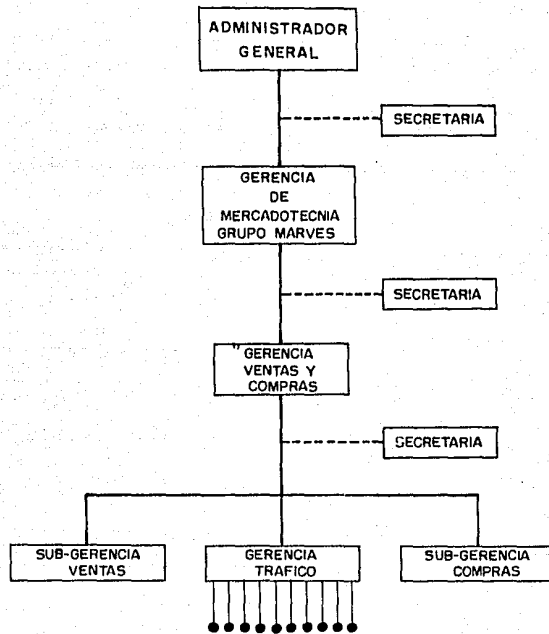
JEFE  
ALMACEN

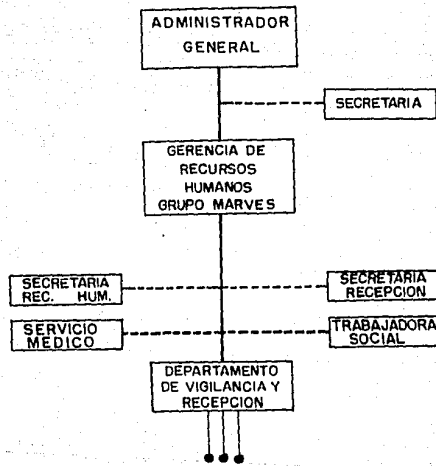
TRABAJO  
ESPECIALES











#### 1.4.- UBICACION DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

La ubicación de la Gerencia de Recursos Humanos respecto al grupo de empresas, de acuerdo al organigrama general, se encuentra en una organización funcional, aunque en realidad su función es de asesoramiento - de las demás empresas en lo que se refiere a admisión y empleo, entrenamiento seguridad e higiene, etc.

Ahora bien, uno de los problemas que más se han discutido en relación con la Gerencia de Recursos Humanos, es lo que se refiere a cual - debe ser la naturaleza de su autoridad.

En primer lugar, hay que aclarar que dicha autoridad no podrá - ser en ningún caso lineal; la tendrá tal, sólo sobre los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos o división de personal; pero no podrá tenerla de ese género sobre los demás departamentos, a menos que substituyera a los jefes de línea.

Resulta en consecuencia, que la autoridad, y la forma consi- - guiente de operar de la Gerencia de Recursos Humanos, que necesariamente tiene que realizar su función interviniendo en departamentos o secciones distintos a él, tales como producción, ventas, finanzas, etc., sólo puede ser, o funcional o staff.

La diferencia radica en que, en el primer supuesto, toma deci- - siones que son obligatorias a los jefes de línea, en todos aquellos asuntos que sean exclusivos y perfectamente de la función de personas, así como en la admisión de trabajadores, en su despido, en los aumentos de salarios, etc., y el segundo supuesto radica en que el departamento de personal solamente programa las actividades y obtiene la aprobación de los jefes de línea, asesora a dicha línea para su adecuado cumplimiento.

La Gerencia de Recursos Humanos sólo le corresponde reportar -- los problemas a su jefe en caso de discrepancia con la actuación de los - jefes de línea, el superior decidirá lo conducente.

Por ello en una organización funcional o staff, trata de aprove- - char:

a).- De la organización lineal conserva la autoridad y respon-

sabilidad integrante transmitida a través de un sólo jefe para cada función.

b).- Pero ésta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpos de ellos, especializados para cada función lógicamente en el sistema más seguido actualmente sobre todo por las grandes organizaciones; todo secreto de su éxito, parece depender de que se precise lo que significa asesoramiento y servicio.

Un cuerpo asesora cuando:

- a).- Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
- b).- Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c).- Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia - hasta obtener su plena aprobación.
- d).- Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea a base de convencimiento.
- e).- Instruye para la implantación de nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
- f).- Resuelve cualquier duda o problema que se pueda presentar en su operación, sobre todo al principio.
- g).- Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

## CAPITULO 2

### LOS MANUALES DE ORGANIZACION: CARACTERISTICAS GENERALES

#### 2.1 ¿QUE ES UN MANUAL?

El concepto de lo que es un manual, es de suyo empírico variable y fácil de comprender; significa un folleto, libro, carpeta, etc., - en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en -- forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin -- concreto: Orientar y unificar la conducta que se presenta entre cada gru po humano en la empresa, o sea, el manual es un instrumento de comunicación, es decir, es un medio de comunicar las decisiones de la administra ción, concniente a organización, políticas y procedimientos, en la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones va en aumento.

Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden, deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Estos conceptos de administración, han au mentado la necesidad, y modificado también, el papel que desempeña los - manuales. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comu nicar información relativa a "cambios". Se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado al personal - clave de los cambios en las actividades de la dirección, más bien que de trazar al mismo tiempo la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

#### 2.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION

La tarea de un administrador es organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular. Esta definición muy significativa, simplificada pero efectiva, subraya ya una secuencia aceptada de acciones de la geren

cia, y fundamentalmente indica:

- Que los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- Que la delegación que incluye el establecimiento de normas de trabajo deben preceder al acto de supervisión.
- Que se motive al personal cuando las normas de trabajo son delegadas y vitalizadas, y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los supervisores.

Los manuales de muchas compañías contienen sólo gráficas de organización, otras suplementan dichas gráficas con material cuyo propósito es clasificar:

PRIMERO.- Los objetivos de la empresa.

SEGUNDO.- La diferencia entre las líneas de organización y las de comunicación.

TERCERO.- La base sobre la que se diseñó la estructura de organización -- (productos, geográficamente, industrias, etc.,).

CUARTO.- El concepto corporativo de control.

QUINTO.- La relación entre organización del personal de línea y el asesor.

SEXTO.- Los deberes y responsabilidades específicos del personal directivo. Un manual de organización, no es el producto final del -- planeamiento organizativo, la amplitud en que el manual contenga gráficas al día y material suplementario como el que acabamos de mencionar, indica en muchos casos, el monto de consideración que la dirección general ha dado a su responsabilidad básica de organizar los bienes humanos de la empresa y de anunciar sus decisiones al respecto a todas las personas involucradas. -- El manual de organización es por lo tanto, un producto final -- tangible, de la planeación organizativa, las características -- del diseño de un manual son las siguientes donde sus principales aspectos que debe tener en cuenta al diseñar un manual de -- organización.

- a) Prólogo o introducción.
- b) Carta de organización de alta dirección.
- c) Interpretación de la estructura básica de organización, en la cual el objetivo en jefe explica cosas tales como:
  - 1.- El modo de organización (geométrico y geográfico, por -- producto, etc.)
  - 2.- Amplitud de la centralización o descentralización.
  - 3.- La relación entre el personal asesor y de línea.
- d) Gráficas divisionales o departamentales.
- e) Descripciones de trabajo resumidas por cada miembro de la -- dirección.
- f) Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamen-  
tales de la dirección, tales como:
  - 1.- Planeación.
  - 2.- Comunicación.
  - 3.- Control.
  - 4.- Desarrollo del personal directivo.
- g) Índice.

### 2.3 CARACTERISTICAS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE MANUALES.

Las características de los diferentes tipos de manuales radican en que tienen como esencia principal un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a organización, políticas, objetivos, procedimientos y sistemas.

En el uso de manuales de funciones administrativas tenemos por ejemplo:

- a) Manual de objetivos y políticas.
- b) Manuales departamentales.
- c) Manual de empleo o de bienvenida.
- d) Manuales de ventas.
- e) Manuales de producción e ingeniería.
- f) Manuales de finanzas.
- g) Manuales de recursos humanos.

- a) MANUAL DE OBJETIVOS Y POLITICAS. Como su nombre lo indica, reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- b) LOS MANUALES DEPARTAMENTALES. Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado, son los que mejor merecen el nombre de acuerdo con la definición que hemos dado.
- c) LOS MANUALES DE EMPLEO O BIENVENIDA. Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general sobre todo al ingresar a la empresa.
- d) MANUALES DE VENTAS. Los ejecutivos de ventas reconocen y aceptan la necesidad de contar con manuales de políticas y adiestramiento, pero se opone al desarrollo de manuales de organización o procedimientos, esta actitud de ninguna manera es arbitraria o no práctica. Brota de una larga experiencia en el intento de buscar en manuales de operaciones de venta. Una apreciación de la actitud que acepta los manuales de política de ventas y adiestramiento, puede encontrarse en las siguientes sugerencias hechas por gentes de ventas experimentados pertenecientes a varias industrias:
- Al personas de ventas es necesario darle una latitud apreciable al tomar decisiones cotidianas. Sólo cuando dicho personal tenga el beneficio de líneas establecidas de política será útil y consistente la suma total de sus decisiones. De ahí que el manual de políticas sea un instrumento valioso de la administración de ventas.
  - Los nuevos vendedores agradecen que se les entregue un manual de adiestramiento que señala los puntos esenciales de su trabajo y de su reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de ellos. Para que tenga un atributo máximo, dicho manual deberá estar escrito



de acuerdo con las mejores tradiciones de una buena literatura de publicidad.

- El detallar los elementos de un trabajo de ventas en forma de libro, denota que la fuerza de ventas no ha sido entrenada en sus obligaciones o que le falta iniciativa e ingenio.
- Si se hace necesario manualizar el trabajo y las rutinas de información comprendidas en un trabajo de ventas, se necesita entonces un estudio de los procedimientos para hacer más claro el trabajo de oficina, la solución al papeleo en el renglón de ventas, que sea pesado y complejo, no consiste en escribir un manual de instrucciones para los vendedores.

e) MANUAL DE PRODUCCION E INGENIERIA. La necesidad de coordinar el control de producción fabricación, inspección y el personal de ingeniería, es tan reconocida, que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente. No es raro que un gerente o superintendente de producción publique varios boletines a la semana sobre temas relativos a dicha coordinación. El manual de producción e ingeniería casi siempre se origina en un archivo de esos boletines y de ahí en adelante se suplementa con otros boletines más, que interpretan las instrucciones a la luz de los problemas de operación cotidianos tendientes a su mejor y pronta solución.

f) MANUALES DE FINANZAS. Las responsabilidades del control y tesorero exige de ellos que den numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización, estén asociados a la producción de los bienes de la empresa. Este aspecto es de tanta importancia para el buen éxito financiero de la empresa, que deben emplearse manuales para asegurar la comprensión de las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.

g) MANUALES DE RECURSOS HUMANOS. La responsabilidad fundamen--

tal de un gerente de recursos humanos, es ayudar a la formulación de las actividades de los ejecutivos superiores en cuanto a la forma en que el personal de supervisión dirigirá el esfuerzo de sus subordinados. Hecho esto, procederá a comunicar estas actitudes o políticas. Los de recursos humanos se emplearán:

- 1.- Para anunciar políticas fijas de la compañía sobre asuntos tales como vacaciones, períodos de pago y beneficios ó --- prestaciones.
- 2.- Señalar las circunstancias en las cuales los supervisores locales pueden ejercitar su criterio para el manejo de problemas personales de los empleados a sus órdenes.
- 3.- Especificar los pasos que se darán para referir los asuntos extraordinarios del personal a través de la línea de organización a fin de que sean resueltos.

La diseminación de la política de recursos humanos en forma de manual, representa un paso de importancia hacia una mayor consistencia entre el personal de supervisión para proteger el bien más importante de una empresa, su personal.

#### 2.4 BENEFICIOS BASICOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.

EXCELENTE      BUENO      REGULAR

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 1.- Flujo de información administrativa  |   |   | * |
| 2.- Guía de trabajo a ejecutar   | * |   |   |
| 3.- Adoctrinamiento  |   |   | * |
| 4.- Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo.                                 |   |   | * |
| 5.- Clasificación de la estructura de organización de las responsabilidades.             | * |   |   |
| 6.- Uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas.                          | * |   |   |
| 7.- Coordinación de actividades  |   | * |   |
| 8.- Eliminación de duplicación innecesarias.   |   | * |   |
| 9.- Revisión constante y mejoramiento de las políticas de organización y procedimientos. | * |   |   |

- 10.- Auditoría de políticas, procedimientos y control.

COMENTARIOS DE LOS BENEFICIOS BASICOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

- 1.- AFLUENCIA DE INFORMACION ADMINISTRATIVA. Una afluencia completa de és ta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de la organización. Pueden usarse manuales para comuni car hacia abajo de la línea; otros medios, desempeño, deben buscarse para comunicar hacia arriba.
- 2.- GUIA DEL TRABAJO A EJECUTAR. La experiencia ha demostrado que el personal de dirección necesita casi a diario consultar las políticas escritas y los procedimientos, en el curso normal de las operaciones ad ministrativas.
- 3.- ADOCTRINAMIENTO. El adoctrinamiento no puede ser efectivo tan solo ma nual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que aquel esté. - Será una ayuda, pero necesita suplementarse con una referencia de los temas seleccionados de interés primario para el nuevo empleado y con técnicas de adoctrinamiento individual.
- 4.- ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISION Y DESEMPEÑO EJECUTIVO. Un adiestramien- to efectivo requiere repetición y referencia a ejemplo; ambas cosas - deben evitarse en los manuales si se requiere que estos sean unos ins trumentos de referencia verdaderamente efectivos.
- 5.- CLASIFICACION DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION Y DE RESPONSABILIDADES
- 6.- UNIFORMIDAD EN LA INTERPRETACION Y APLICACION DE LAS POLITICAS.  
No existe nada igual a consignar temas de organización y políticas en el papel.
- 7.- COORDINACION DE ACTIVIDADES.
- 8.- ELIMINACION DE DUPLICADOS INNECESARIOS. En el proceso de preparar un manual, se hará probablemente un progreso sustancioso si se coordinan actividades y se eliminan las duplicaciones de funciones.

9.- REVISION CONSTANTE Y MEJORAMIENTO DE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS. Asumiendo que hay una consulta frecuente del manual y adhesión a su contenido. Esto estimulará el considerar un mejoramiento de las organizaciones en sus operaciones, especialmente cuando el personal de - supervisión se solicita que recomienda un cambio en las políticas o procedimientos si su experiencia indica que las instrucciones vigen- tes contenidas en el manual son impracticables.

10.-AUDITORIA INTERNA DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES. El traba- jo de sistemas y auditoría invariablemente es más efectivo y se rea- liza con mayor facilidad y plenitud cuando se cuenta con manuales pa- ra guiar a quienes se encargan de dicho trabajo.

#### 2.5 OBJETIVOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACION EN UNA GERENCIA DE PERSONAL.

- 1.- Programa los procedimientos en el orden de su importancia y estimar el tiempo empleado para completar un manual.
- 2.- Determinar las necesidades del personal directivo y administrativo.
- 3.- Proporcionar a la dirección o gerencia los programas del trabajo de procedimiento a fin de capitalizar las oportunidades naturales de - secuencia en el trabajo.
- 4.- Decidir sobre los detalles físicos del manual, (tipo, formato, etc) con pleno reconocimiento de cómo estos detalles pueden efectuar el producto final y las revisiones posteriores.
- 5.- El objetivo de los manuales de procedimiento es de reducir los gas- tos excesivos determinando que cosas se estan haciendo, que no de-- ben hacerse.
- 6.- Controlar o administrar las operaciones que se realizan en cada á-- rea de la empresa.
- 7.- Mejorar la eficiencia de operación y posteriormente reducir los costos, determinando qué cosas pueden ser realizadas con mayor eficien- cia en menos tiempo y a costo reducido.

Para alcanzar la simplificación del trabajo, programense los estudios en su orden de operación natural o de interrelaciones más bien que por su importancia relativa o posibilidades de reducción de costos.

El mejorar cada función, preparar y publicar un instructivo - de prácticas standar, en el que se especifiquen las políticas, sistemas y métodos involucrados en su ejecución, estas instrucciones autorizarán y clasificarán el sistema revisado y daran vida a los controles establecidos.

### CAPITULO 3

#### MANUALES DE ORGANIZACION DE UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS - PROPUESTO

La finalidad de un manual de organización de Recursos Humanos será en principio como la tarea de organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular; esta definición es muy simplificada pero efectiva, -- subraya una secuencia aceptada de acciones de la gerencia y principalmente indica lo siguiente:

- a) Que los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- b) Que la delegación que incluya el establecimiento de normas de trabajo debe proceder al acto de supervisión.
- c) Que se motive al personal cuando las normas de trabajo son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución de trabajo por parte de los supervisores.

Esta acción o acto de organizar no se limita o dirige tan sólo al desarrollo de un manual de organización de Recursos Humanos.

La planeación de esta última -- por lo contrario comprende la cristalización de los objetivos y políticas de las compañías; y una apreciación de las habilidades y posibilidades del personal con que se cuenta.

Por lo que un manual de organización de recursos humanos, debe tener una continua actualización de planeación para organizar los cambios en la organización y se harán con tanta frecuencia como sea necesario a fin de resolver los problemas administrativos que se presentan y -- capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones -- de recursos humanos.

Analizar brevemente cual puede ser la composición y disposición de una gerencia de recursos humanos en su organización y distribución en una empresa, de acuerdo a su magnitud.

A.- En una empresa pequeña.

- a) Personal: un jefe de personal y una secretaria.
- b) Local: Sala de recepción (amplia, en lo posible) y un privado.

B.- En una empresa mediana.

- a) Personal: un jefe de personal encargado de políticas, investigación, desarrollo y prestaciones.
- b) Un auxiliar encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos.
- c) Un encargado de selección y adiestramiento.  
Una secretaria encargada de avisos al Seguro Social y archivos del personal.
- d) Local: Sala de recepción -Despacho del jefe- privado para entrevistas - enfermería para exámenes y primeros auxilios.

C.- En una empresa grande.

Personal: Un gerente o director de personal.

Un sub-gerente encargado de relaciones laborales.

Un auxiliar encargado de la contratación y empleo

Un auxiliar de sueldos y salarios.

Un jefe de servicios médicos.

Un encargado de higiene y seguridad.

Un encargado de Seguro Social.

Un encargado de prestaciones a los trabajadores.

Ahora bien como está organizada la gerencia de recursos humanos del Grupo Marves a nivel corporativo, es decir dentro del grupo de empresas.

Ya mencionados los tipos de organización con los cuales puede funcionar una gerencia de recursos humanos en los diferentes tamaños de la empresa y posibilidades.

Principalmente la gerencia de recursos humanos del grupo Marves, cuenta con un gerente, que tiene a su cargo dos secretarías que le

auxilien en lo que se refiere a datos generales de los que ingresan a la empresa, seguro social, infonavit, fonacot, prestaciones, archivo del personal, vigilancia, recepción, etc.

Con este equipo de personas se maneja un grupo de ciento cincuenta trabajadores, esto coordinado y apoyado por las gerencias de producción, finanzas y mercadotecnia.

Esta gerencia de recursos humanos maneja sus políticas y objetivos a nivel corporativo y que se mencionan en seguida.

### 3.1.- OBJETIVOS Y POLITICAS DE UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL CORPORATIVO.

Los objetivos representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr. Estos objetivos se establecen como parte del proceso de planeación y se aplican a determinado período de tiempo, para que se traduzcan a términos más específicos tanto como cuantitativos como cualitativos.

#### NUESTROS OBJETIVOS EN RECURSOS HUMANOS SON LOS SIGUIENTES

- ² Quienes trabajan para Grupo Marves, hombres y mujeres en nuestras fábricas y oficinas gozarán de todas las prestaciones con que cuenta al momento de ingresar y que se integre a un ambiente laboral sano, agradable, sincero y amigable.
- ² Los salarios serán siempre justos y adecuados.
- ² Las jornadas de trabajo serán como lo establece la Ley Federal del trabajo y las condiciones de trabajo limpias y ordenadas.
- ² Los trabajadores gozarán de todos los equipos de seguridad que se requiera para realizar el trabajo sin escatimar ninguno.
- ² Existirán posibilidades de progreso de acuerdo a experiencia conocimientos y estudios realizados.
- ² Cada persona será considerada como individuo, con su propia dignidad y méritos.



- ² El personal de talento, educación experiencia y habilidad deben ser personas de sentido común y comprensión y apoyo de la empresa para cualquier situación que se presente.
- ² Tener identificadas las fuentes de reclutamiento de recursos humanos para el grupo de empresas, seleccionando al personal idóneo para cada una de ellas.
- ² Forma de integración de las comisiones mixtas de seguridad e higiene, capacitación y adiestramiento y reparto de utilidades, vigilando y controlando las actividades que realiza cada comisión en cada empresa.
- ² Elaborar estudios, planes y programas de sueldos, salarios, prestaciones e incentivos para el grupo de empresas para su desarrollo económico, político y social.
- ² Elaborar estudios del ambiente de trabajo de cada empresa, -- así como las relaciones legales para una eficaz funcionalidad con las dependencias oficiales.
- ² Tener padrón de trabajadores al día en forma eficaz y eficiente, así, como documentos del archivo oficial, de acuerdo a -- las necesidades de cada una de ellas.
- ² Preparar planes y programas a corto, mediano y largo plazo, -- las necesidades de las empresas en lo que se refiere al desarrollo organizacional.
- ² Elaborar los presupuestos anuales correspondientes a capacitación y desarrollo de los recursos humanos de cada empresa.
- ² Buscar los medios más eficaces para tener un ambiente de trabajo excelente en cada empresa, para la mejor funcionalidad -- de ellas.
- ² Tener una coordinación eficaz con las empresas en las diferentes necesidades de recursos humanos.
- ² Proporcionar el máximo de capacitación y adiestramiento a todos los niveles, para lograr la superación y desarrollo de ca da miembro de la empresa.

- Establecer, instrumentar, ejecutar y supervisar planes concretos para el registro y control de los recursos humanos, sus sueldos, prestaciones en los términos de las leyes aplicables y su reglamento interior de trabajo.
- Desarrollar y mantener un sistema de información, derivado de la recopilación y análisis de estadística de personal, para los niveles ejecutivos y áreas a quienes se proporcionan servicios administrativos.

Las necesidades de las políticas. Las políticas cuidadosamente son vitales para la administración de nuestra persona, debido a que toda persona es sensitiva a cualquier diferencia de trato, sin importar lo ligera que sea, que reciba en comparación con otras personas. Algo que obstaculiza muy rápidamente la eficiencia y moral de trabajo del empleado o trabajador, es el que el jefe muestre favoritismo cuando toma una decisión con la relación a promociones, vacaciones, aumentos de salarios, asignación, tiempo extra, etc.

Por ello para Grupo Marves es imprescindible de las políticas, las cuales están basadas en la convicción del éxito del Grupo y de su utilidad para el país, dependen principalmente de su personal y que el desarrollo del máximo potencial de cada empleado y no es bueno solo para el empleado sino en ventaja máxima de Grupo Marves.

Por lo que Grupo Marves su política es proporcionar a sus empleados y trabajadores, entrenamiento, capacitación, adiestramiento y oportunidades de manera que obtengan las satisfacciones y felicidad que provienen de contar con un buen ambiente, buenas prestaciones, buenos salarios, recompensas y la recompensa de un trabajo bien hecho.

PARA ESTO NUESTRAS POLITICAS SON:

- Proporcionar al trabajador a través de los canales adecuados la información y asesoría necesaria para el mejor ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones.

- º Cumplir oportunamente con todas las prestaciones a que tiene derecho - el trabajador o empleado.
- º Proporcionar el estudio y la meditación del trabajo como práctica sistemática de los responsables de proceso y como base del conocimiento - de la suficiencia de los recursos humanos.
- º Las empresas consideran al factor humano, no sólo como el de mayor nobleza y dignidad entre los que intervienen en la producción, sino el - que condiciona la eficiencia de todos los demás.
- º Como elementos esenciales en el trato de personal se consideran: el garantizar a éste su libertad e independencia, mientras no violen - los derechos de los trabajadores o de la empresa; al garantizar su integridad y seguridad física, económica, etc., el favorecer su desarrollo, de modo tal que el trabajador pueda perfeccionarse no "a pesar de su trabajo", sino precisamente a través de su trabajo, al ser escuchado en todo aquello que le concierna y el de ascender de acuerdo a sus capacidades.
- º Emplear a los individuos sólo con base en su idoneidad, y no emplear a quienes ya laboraron en las empresas, salvo caso extraordinario.
- º Reconocer a cada persona como individuo conciente y capaz de desarrollar sus habilidades laborales.
- º Implementar continuamente la acción afirmativa y positiva que asegure que se están proporcionando oportunidades iguales a todos los miembros de la organización así como los solicitantes de empleo, sin tomar en - cuenta raza, credo, color, nacionalidad, sexo y edad.
- º Revisar periódicamente el desempeño de todos los miembros del personal y mantenerlos informados con relación a su nivel laboral proporcionando orientación continua para ayudar a progresar a los miembros del personal por medio de capacitación y adiestramiento en las diferentes áreas.
- º Promover a los individuos calificados para ocupar las vacantes en posiciones más avanzadas.

- º Administrar los salarios individuales de manera que reconozcan la importancia relativa de cada puesto, y recompensar los desempeños meritorios.
- º Mantener un generoso y amplio programa de prestaciones, incentivos, teniendo como en mente que la seguridad financiera y el bienestar personal son de gran valor para los miembros del personal y para quienes dependen de ellos.
- º Proporcionar un ambiente atractivo y eficiente, manteniendo buenas condiciones físicas de trabajo y apoyando las relaciones armoniosas del personal.
- º Considerar el entrenamiento, capacitación planeada, a la educación y las actividades de progreso del personal como una inversión mutua de los trabajadores y las empresas.
- º Animar a los miembros del personal, trabajadores y grupos en general, a participar eficazmente a las diferentes actividades de las empresas para la consecución de sus objetivos.

### 3.2 ESTRUCTURA ORGANICA A NIVEL CORPORATIVO

El resultado inmediato del proceso de la organización es la -- creación de una estructura, la cual consiste en una red de relaciones -- formales; el propósito de la estructura es ayudar en la regulación y di-- rección de los esfuerzos para fortalecer la organización en forma coordi-- nada y compatible con los objetivos de la organización.

La estructura básica que se maneja en recursos humanos a nivel corporativo es el siguiente que se ilustra en la gráfica "E".

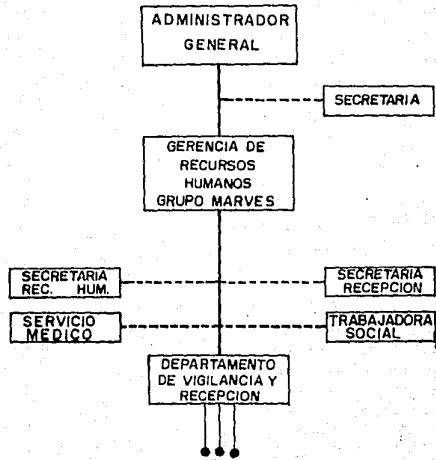
- 1.- DIRECCION. La cual Recursos Humanos reporta todo tipo - de situaciones y proyectos al director, ya sea por me-- dio de su secretaria o personalmente.
- 2.- GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. Manejada por un gerente - que coordinará todos los planes, objetivos y funciones específicas del puesto.
- 3.- DEPARTAMENTO DE VIGILANCIA Y RECEPCION. Departamento -- que tiene como función principal vigilar y salvaguardar la seguridad de las empresas y de los que en ella labo-- ran. Para ellos se cuenta con vigilancia las 24 horas - del día durante los 365 días del año.
  - 3.1.- La recepción se hace en horarios de oficinas como un -- control de ingresos de visitantes, clientes y como re-- cepción de facturas cobrandose al grupo de empresas por nuestros proveedores.
- 4.- SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS. Secretaria que llevará todos los archivos oficiales, expedientes, etc. así co-- mo sus controles quien reportará al gerente de recursos humanos.

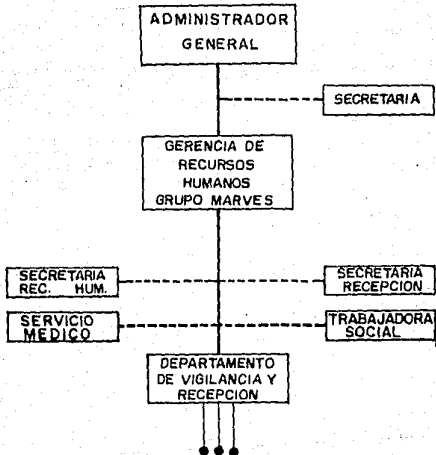
5.- TRABAJO SOCIAL.

La Trabajadora social, su objetivo principal era de auxiliar oportuna y eficaz a la gerencia de recursos humanos en lo -- que se refiere al reclutamiento, selección de personal así -- como tambien realizar estudios socio-económicos a los posi-- bles candidatos:

6.- SERVICIO MEDICO.

La función del servicio médico es detectar y prevenir a tiempo cualquier enfermedad en general que se presente en cual---- quier empleado; también prevee cualquier riesgo de trabajo en lo que se refiere a medicina del trabajo; Proporciona informa ción necesaria a través de platicas periódicas, y cursos de - seguridad y primeros auxilios y educación para la salud.







### 3.3 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones a la dependencia encargada de la función estudiada; por ejemplo, se le ha llamado departamento de personal, relaciones industriales, relaciones internas, pero en nuestro estudio de caso lo llamaremos gerencia de recurso humanos, por su posición ocupa en la estructura orgánica de las empresas, en mi criterio creo que el nombre es correcto y adecuado, pues realiza la función de administrar los recursos humanos para definir también el tipo de autoridad de los mencionados anteriormente, existe la tendencia a considerar a la gerencia de recursos humanos dentro de una de sus funciones esenciales el de asesorar a la dirección, así como dependencia de línea; lo anterior considerando que la gerencia de recursos humanos, administración de recursos humanos o jefe de personal (según la denominación tradicional) deberá ser precisamente el jefe de línea en relación a sus subordinados. La gerencia de recursos humanos mencionada proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto a su propio departamento) contando únicamente con esa autoridad "Técnica" o "Profesional" que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia. La gerencia de recurso humanos debe asesorar a cada gerencia de línea para que cumpla más adecuadamente con su papel.

La jerarquía de la gerencia de recursos humanos viene a ser algo elemental, es decir, siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización, es de suponer que la gerencia de recursos humanos tenga igual jerarquía que la gerencia restante a nivel corporativo.

El objetivo de la función de recursos humanos será de desarrollar administrar objetivos y políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la -

organización, los trabajadores y la colectividad.

- Función de empleo.

La función de empleo es lograr que todos los puestos sean compuestos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Unas sub-funciones son:

Reclutamiento.- Será de buscar y atraer solicitantes capaces - para cubrir las vacantes que se presente. Siempre que se presente una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse subirla, en igualdad de circunstancias con personas que ya estén laborando en las empresas y para quienes signifique un ascenso.

La selección y contratación; tener identificadas las fuentes - de reclutamiento y contratar al personal necesario para cada una de las empresas.

Esta selección se hará en base de analizar las habilidades y - capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desarrollo de un puesto y posibilidad de un desarrollo futuro, tanto personal como de organización.

Para efectos de esta selección objetiva deberá recurrirse al - uso de técnicas como análisis de puesto, puebas técnicas, encuestas so--cio económicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

#### FUNCIONES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Como es obvio, existe un gran número de funciones que indiscu--tiblemente corresponden a realizar la gerencia de recursos humanos, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad es pecífica suya.

A primera vista surge el deseo natural de determinar cuales -- son las funciones básicas y en cierto sentido irreducibles, que estén --

encomendadas a un moderno departamento de personal, sus funciones son -- las siguientes:

INTEGRACION:

1.- FUNCIONES DE ADMISION Y EMPLEO.

Comprende el reclutamiento, la selección la contratación y la introducción del personal.

2.- FUNCIONES DE ENTRENAMIENTO.

Comprende el que se dá a trabajadores supervisores y ejecutivos por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.

3.- FUNCIONES DE HIGIENE, SEGURIDAD Y MEDICINA INDUSTRIAL.

Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos e incidentalmente toca las prestaciones que el seguro social proporciona a este respecto a los trabajadores.

DIRECCION.

1.- FUNCIONES PARA ELEVAR LA MORAL DEL PERSONAL.

Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación movilidad interna, ausentismo y retardos del personal y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros y estímulos, etc.

2.- FUNCIONES DE RELACIONES LABORALES.

Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva -- desde el ángulo de lo que corresponde a la administración de personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica y las políticas fundamentales al respecto, así como la formación y empleo de los reglamentos de trabajo.

3.- FUNCIONES RELATIVAS A LA PRESTACION DE SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL O BENEFICIOS ADICIONALES AL SALARIO.

Comprende los criterios y actividades para dar servicio al personal

colaborar en las actividades de los trabajadores.

4.- FUNCIONES RELATIVAS A LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Por su importancia su unidad temática y su amplitud, estas funciones constituyen la segunda.

CONTROL

1.- FUNCIONES DE REGISTRO DE PERSONAL.

Comprende la estructura y manejo de los archivos, kardex, tarjetas e índices, todos los aspectos de personal.

2.- FUNCIONES DE AUDITORIA DE PERSONAL.

Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa y en otras el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder -- proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Se complementa con las encuestas de actitud.

## FUNCIONES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

### GERENTE DE PERSONAL

#### SELECCION DE EMPLEO

RECLUTAMIENTO  
ENTREVISTAS  
PRUEBAS  
ASIGNACION  
ORIENTACION  
REASIGNACIONES  
REGISTROS  
TERMINACIONES

#### SELECCION DE ENTRENAMIENTO

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO  
OPERADORES  
SUPERVISORES  
APRENDICES  
ENTRENAMIENTO  
INSTRUCTORES  
MATERIALES  
INSTALACIONES

#### SELECCION DE SUEL- DOS Y SALARIOS

ANALISIS DE PUESTO  
EVALUACION DE PUESTO  
ESTANDARES DE TRABAJO  
ENCUESTAS DE SALARIO  
CLASIFICACION DE EMPLEADOS

#### SECCION DE RELACIONES LABORALES

NEGOCIACION COLECTIVA  
ASUNTOS LEGALES  
QUEJAS  
PLAN DE SUGESTIONES  
NEGOCIACION CON ASO-  
CIADOS

#### SECCION DE SEGURIDAD

SEGURIDAD  
CAMPAÑAS  
INGENIERIA  
INSPECCIONES  
EDUCACION  
ACCIDENTES  
INVESTIGACION  
REGISTROS  
PREMIOS

#### SECCION MEDICA

EXAMENES  
PRIMEROS AUXILIOS  
INSTALACIONES MEDICAS  
PROGRAMA DE HIGIENE  
TRATAMIENTO Y SERVICIOS

#### SELECCION DE INVESTIGACIONES DE PERSONAL

REGISTROS Y REPORTES  
ANALISIS ESTADISTICOS  
MANUALES  
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS  
POLITICAS  
AUDITORIA DE PERSONAL  
ENCUESTAS DE ACTIVIDADES

#### SELECCION DE SERVICIOS A EMPLEADOS

PENSIONES  
PARTICIPACION DE UTILIDADES  
AHORROS  
SEGUROS  
CAFETERIA  
PUBLICACIONES  
RECREACIONES  
CONSERJERIA  
VARIOS

## ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de las actividades que podrían resaltar u ocupar un lugar primordial en el de los recursos humanos pues la actividad a realizar es tener identificadas las necesidades de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo que tienen las empresas; así como localizar las posibles fuentes de reclutamiento que permitan seleccionar y contratar al personal idóneo para cada una de las empresas del grupo, de acuerdo a las políticas de selección establecidas por estas.

Dentro de las actividades están las siguientes:

- º Mantener buenas relaciones con los trabajadores, supervisores y jefes de áreas, respecto a que existe un ambiente de trabajo bueno, agradable y saludable para las empresas.
- º Reclutamiento de personal establecido en un día a la semana para hacer solicitud de trabajo a candidatos para actualizar la bolsa de trabajo.
- º Mantener unas relaciones buenas con todas las dependencias oficiales, remitiendo documentos cuando sea requerido por las mismas.
- º Planear actividades a desarrollar a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a objetivos de la gerencia de recursos humanos.

Clasificando las actividades tendremos:

A).- ACTIVIDADES DIARIAS.

º Revisión agenda y planeación de actividades del día - a realizar.	30 Min.
º Asignar trabajo a la secretaria.	30 Min.
º Elaborar avisos al personal	30 Min.
º Entrevistas con el personal de las plantas	2 Hrs.
º Recorrido por las empresas para conocer el ambiente de trabajo con el que se trabaja.	1 Hrs.
º Llamadas telefónicas.	20 Min.
º Coordinación con las empresas o resolución de problemas.	1 Hrs.
º Realización de estudios de posibles cambios en la gerencia (prestaciones, sueldos, incentivos, seguridad, capacitación, entrenamiento, sección de relaciones laborales)	2 Hrs.
º Análisis de resultados obtenidos.	1 Hrs.

B).- ACTIVIDADES SEMANALES.

º Revisar listas de:	
- Asistencia a la primaria, secundaria y preparatoria	30 Min.
- Movimiento y saldo de fondo de ahorro.	
º Elaborar nómina.	4 Hrs.
º Entrevistas de personal interno y solicitudes de trabajo.	3 Hrs.
º Atender personalmente problemas laborales que se presentan con algunos de los trabajadores (conflictos, ausencias inconformidades, etc.)	1 Hrs.

C).- ACTIVIDADES MANUALES.

º Juntas con el administrador general para revisión del reporte operacional.	2 Hrs
--	-------

- º Junta xx con la comisión mixta de seguridad e higiene, capacitación. 5 Hrs.
- º Junta con la gerencia de producción, finanzas y mercadotecnia. 3 Hrs.
- º Revisión y renovación de contratos de personal eventual. 15 Min.
- º Editar la revista interna del grupo

D).- ACTIVIDADES TRIMESTRALES.

- º Junta con el grupo marves de confianza para análisis y renovación de objetivos. 3 Hrs.
- º Revisar y actualizar el inventario de recursos humanos.
- º Contar con un desarrollo organizacional a corto, mediano y largo plazo en el cual se reúnen los niveles gerenciales para ver logros de objetivos a nivel corporativo y se programen al igual técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos.



### 3.4 LA ORGANIZACION EN MATERIA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

La organización de la gerencia de recursos humanos a nivel corporativo, funciona de la siguiente manera:

- a).- Una gerencia de recursos humanos.
- b).- Dos secretarias.
- c).- Local o sala para recibir a los solicitantes, visitas o trabajadores.

Toda la información, documentos, estudios, etc., de la gerencia de recursos humanos está dividida en nueve puntos:

- 1).- Documentación oficial.
  - 2).- Capacitación y adiestramiento.
  - 3).- Seguridad e higiene.
  - 4).- Sueldos y salarios.
  - 5).- Prestaciones.
  - 6).- Ausentismo.
  - 7).- Estudios y estadísticas realizadas.
  - 8).- Expedientes individuales de los trabajadores.
  - 9).- Formas para uso de la gerencia de recursos humanos.
- 1).- Documentación oficial.

Estos documentos son oficiales o sea aquellos que en cualquier momento, alguna autoridad puede exigir se les muestre y los cuales son:

- a).- Avisos de alta, baja y modificación de salarios para el IMSS.
- b).- Cédulas de liquidación de cuotas obrero-patronales (IMSS.)
- c).- Avisos de accidentes de trabajo (IMSS.)
- d).- Incapacidades por enfermedad (IMSS.)
- e).- Correspondencia en general (IMSS.)
- f).- Invoavit (correspondencia y avisos de baja).
- g).- Fonacot (lista de descuentos)
- h).- Contratos de trabajo.

- i).- Cartas de renunciias y recibos de gratificación.
  - j).- Nóminas.
  - k).- Capacitación y adiestramiento.
  - l).- Seguridad e higiene.
    - \* (Archivo guía de recursos humanos);
- 2).- Capacitación y adiestramiento.
- a).- Carpeta exclusiva conteniendo:
    - Políticas a seguir.
    - Planes y programas.
    - Resultados.
    - Copias de papelería oficial STPS.
  - b).- Folders de cada uno de los cursos.
    - \* Archivo en la gerencia de recursos humanos en capacitación y adiestramiento.
  - c).- Carpeta que contiene boletines de cursos para funcionarios y personal de confianza.
    - \* Librero de la gerencia de recursos humanos.
- 3).- Seguridad e higiene.
- a).- Carpeta que contiene records y estadísticas de accidentes de trabajo, copias de información oficial, etc.
    - \* Libro de la gerencia de recursos humanos.
- 4).- Sueldos y salarios.
- a).- Folders con los sueldos y salarios de todo el personal, así como estadísticas de aumentos, políticas, etc.
    - \* Archivo de la gerencia de recursos humanos en estudios.
- 5).- Prestaciones.
- a).- Folders con toda la información sobre cada una de las prestaciones y la política que se sigue. Dividida en dos: Prestacio-

nes por la ley, en donde se explica lo que marca la misma y -- prestaciones otorgadas por la empresa en donde se señala las - políticas para su otorgamiento.

\* Archivo de la gerencia de recursos humanos en estudio.

b).- Carpeta que contiene información de las prestaciones que otorga la empresa; por ejemplo: medidas de la ropa de trabajo, con tenido de las canastas de navidad, artículos para el paseo a-- anual, día de reyes, seguro de vida, fondo de ahorro, médico de empresa, incentivos, días de asueto..

\* Libro de la gerencia de recursos humanos.

6).- Ausentismo y rotación de personal. )

a).- Folders de recors y estadísticas así como políticas a seguir - sobre el ausentismo y rotación de personal.

\* Archivo de la gerencia de recursos humanos en estudios.

b).- Tarjetas de registro individual de ausentismo donde nos permite saber en cualquier momento el número de días reales trabaja dos por cada persona.

\* Librero de la gerencia de recursos humanos en un tarjetero.

7).- Estudios.

Son estudios elaborados o adquiridos por la gerencia de recursos humanos y entre los que se encuentran:

- Reglamento interno de trabajo.
- Contrato individual de trabajo por tiempo determinado.
- Contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado..
- Proyecto de sindicato.
- Directorio de empleados.
- Manual de orientación.
- Cuadro comparativo de prestaciones en 4 Cías. de Uruapan.
- Análisis de puestos.
- Audio-visual de las empresas.

- Contratos colectivos de trabajo de algunas Cías. etc.,
- \* Archivo de la gerencia de recursos humanos en estudios.

8).- Expediente individual del trabajador.

Se lleva un folders para cada uno de los trabajadores y en él está información, general, así como hojas de solicitud de permisos y faltas al trabajo, recibos de ropa de trabajo, equipo de seguridad, actas levantadas al trabajo, etc.

- \* Archivo de la gerencia de recursos humanos en expedientes individual del trabajador.

9).- Formas para uso del departamento de recursos humanos.

Son todas aquellas formas exclusivas de la gerencia de recursos humanos para su funcionamiento como por ejemplo:

- Formas de alta y baja del I.M.S.S.
- Bajas del INFONAVIT.
- Papelería del la dirección nacional.
- \* Archivo de la gerencia de recursos humanos en formas.
- \* Lugar donde se guarda la información o documentación explicada recursos humanos.

## SUB-CAPITULO 3.2

### LA INTEGRACION EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

Este proceso esta relacionado con los requerimientos de potencial humano de la organización. Debe asegurar no solo que haya personal disponible para desempeñar cada puesto, sino que esté plenamente calificada para desempeñarlo. La integración de personal está estrechamente interrelacionado con el proceso de planeación ya que requiere que se anticipe a las necesidades de recursos humanos con tiempo suficiente, de manera que haya personal calificado disponible cuando se presenten vacantes.

#### 3.2.1.- LA FUNCION DE ADMISION DE EMPLEO.

El principal objetivo de la función de admisión de empleo es el de lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

Esta función de empleo tiene como una de las principales responsabilidades de lo que es la gerencia de recursos humanos, la integración del personal que comprende el desempeño de muchas funciones diferentes, las cuales se tratarán en puntos siguientes por ejemplo: Incluye reclutamiento, selección, contratación, etc. del personal por cada uno de los puestos de la organización empresarial, que van desde los de nivel operativo y esta función e integración de empleo también incluye la evaluación del desempeño de quienes ocupan dichos puestos para propósitos de mejoramiento o para tomar desiciones relativas a su transferencia, promoción o despedido.

#### 3.2.2.- POLITICAS BASICAS.

Las políticas cuidadosamente desarrolladas son vitales para la administración de personal, debido a que toda persona sensitiva o cualesquiera diferencia en el trato, sin importar lo ligeras que sean, que reciben en comparación con otras personas, algo que obstaculiza muy rápidamente la eficiencia y moral de trabajo del empleado, es que se muestren algunos favoritismos cuando se tiene una entrevista previa y está misma si--

tuación se presentaría en una decisión como la relacionada con promociones, vacaciones, programas de trabajo aumentos de salario, asignación de tiempo extra o información a las reglas.

La políticas básicas de personal como función de admisión y empleo, deben ser de naturaleza de asesoría es decir STAFF. Cuando no se realiza así, tiene el especial inconveniente de que no puede hacerse responsable a gerentes y supervisores de la cantidad y calidad de trabajo, ya que --ellos tienen que llevarlos a cabo con personal que les fué impuesto.

La función de admisión y empleo se realiza con el carácter de servicio, es decir que la gerencia de recursos humanos por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los productos más acordes con sus clientes. Pero puede ser también de asesoramiento, en cuanto que recursos humanos aconseja la mejor forma de introducir el nuevo empleado, cual debe ser -- su preferido, muchas veces se piensa que la función se lleva en forma líneal y en realidad se hace con naturaleza de asesoramiento por que recursos humanos no decide contra la opinión de los gerentes y supervisores -- quien debe ser contratado después de las pruebas sino sólo recomienda y aconseja, dejando la última decisión a dichos jefes.

### 3.2.3.- REQUISITOS PREVIOS.

Los requisitos previos con los que debe contar la gerencia de recursos humanos es tener a su disposición lo siguiente:

- a).- La fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión -- de personal, como por ejemplo: edad, características generales y específicas medio social, etc., si va a buscarse reclutar y seleccionar a sólo los óptimos o si todo solicitante se dará -- la oportunidad de llenar la hoja de solicitud, lo que es la política del grupo de empresas que se menciona.

- b).- Contar con análisis de puesto aunque sea el más elemental de los puestos.
- c).- Tener el medio de comunicación eficaz entre gerentes y supervisores, para solicitar a posibles prospectos, de igual forma podría ser el medio escrito de requisición x de personal con descripciones básicas.

#### 3.2.4.- ETAPAS GENERALES DE LA ADMISION.

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que solo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Sin embargo para realizar un reclutamiento, que ya --- aquí hemos mencionado una primera etapa de admisión debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y clasificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de las empresas; por ejemplo los requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que pueden afectar el desarrollo del trabajo dentro de las empresas.

Esto es en consecuencia, el dotar de personal a un grupo de empresas comprende el proceso a etapas de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades.

Aunque varía mucho en su número y orden, los más usuales son los siguientes:

- A.- RECLUTAMIENTO
- B.- SELECCION
- C.- CONTRATACION
- D.- INTRODUCCION

### 3.2.5.- RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION E INTRODUCCION.

#### RECLUTAMIENTO.

Objetivo. Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Políticas. Siempre que se presente una vacante, antes de recurrir a fuentes externas deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en las empresas y para quienes esto significará un ascenso.

La anticipación de los requerimientos de personal es básica y fundamental puesto como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar, contratar e introducir a los empleados para muchos puestos de las empresas es esencial proveer las vacantes con la mayor anticipación posible.

Esta será cuando la planeación del personal de las empresas esté bien delimitado, puesto que la carga de trabajo de las empresas y sus necesidades de personal estarán determinados por sus ventas, y planeación respecto a esta función nos permite anticipar la demanda de los clientes y lograr un ritmo de producción más estable.

Conviene distinguir a) fuentes de abastecimiento y b) medios de reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas son cosas más distintas los lugares en que podrá encontrar mi personal y la forma de atraerlo a la empresa. La distribución tiene la ventaja positiva de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parece ser mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

Para esto existen las fuentes de abastecimiento.

A).- Fuentes internas.

B).- Fuentes externas.



A).- FUENTES INTERNAS.- Uno como gerente o jefe de personal no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cuidar los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación; desafortunadamente debido a que está familiarizado con sus propios empleados y con sus deficiencias, el gerente o jefe de personal puede considerar que los solicitantes externos de los cuales conoce relativamente poco, estén mejor calificados de lo que en realidad sea el caso.

Por otra parte el gerente ignora las fuentes externas para cubrir -- los nuevos puestos arriba del nivel inicial, estas prácticas pueden servir para proteger a sus empleados de la competencia de candidatos fuera de las empresas, quienes pueden tener calificaciones superiores a estos empleados. El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de producción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que las empresas obtengan utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de -- sus empleados, sin embargo las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de las empresas que tengan las calificaciones necesarias para determinar vacantes. Además, el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas en una organización.

B).- FUENTES EXTERNAS.

Existen muchas fuentes externas de los cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de puestos, otro solo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para personal ejecutivo profesional técnico, de oficinas y de empleados en general. Las fuentes específicas utilizadas por el gerente o jefe de personal depende rán de factores tales como: tamaño de la empresa sus recursos y sus condiciones económicas.

Algunas de las principales fuentes externas del solicitante, aun --- cuando no necesariamente en su orden de importancia, son las siguientes:

- a).- Anuncios
- b).- Instituciones educativas
- c).- Agencias de empleo
- d).- Recomendaciones de empleados
- e).- Solicitudes espontáneas
- f).- El nepotismo
- g).- Sindicatos
- h).- Otras empresas

a).- Anuncios.

Cualquiera que lea los periódicos esta familiarizado con las - frases "Se necesita" y "Se solicita" en la sección de anuncios.

La radio, la televisión, los anuncios fuera de las empresas -- así como las revistas y los periódicos pueden, por consecuencia ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que en otra forma no se podrá establecer un contacto. Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes. Estos me--- dios suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y en que no - habrá un número exagerado de solicitantes, en caso contrario, la expe--- riencia enseña que atraen un enorme número de candidatos la mayoría de - ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo de selección.

b).- Instituciones educativas.

La creciente demanda de personal que cuenta con grados académicos superiores en los campos administrativos, científicos y técnico ha - llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso - de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o universidades. - Puesto que estas instituciones educacionales eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces, también desarrollan una --- cierta función de selección para las empresas. Este hecho, sin embargo -

puede tener a algunas compañías a llenar posiciones con graduados que poseen mayores capacidades que los que demandan los puestos de estas personas y cuando se sigue esta práctica, puede esperarse que muchos de los que son candidatos, pierdan pronto el interés y renuncien.

Algunos colegios y universidades tienen el servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación que proporciona los requisitos de los graduados que buscan un empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) puede ser de ayuda para los reclutadores al -- ayudarlos a localizar candidatos calificados y a arreglar entrevistas -- con ellos, y a diseminar folletos, manuales y otras literatura de las empresas a las personas interesadas.

c).- Agencia de empleos.

Puede ser posible que en ocasiones las empresas aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes. Estas agencias, pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difiere considerablemente en término de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitantes que pueden ser obtenidos a través de ellos.

Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre bases de no perseguir lucro, mientras que otras como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa. Las agencias de empleados pueden suministrar solicitantes que representen una variedad de áreas ocupacionales o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina, obreros y domésticos.

d).- Recomendaciones de empleados.

Los empleados en general pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados.

Una alta moral puede hacer que los empleados sean voceros de su compañía y pueden contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios. Cuando se requiere solicitantes con habilidades y existe escasez de estos, el uso de permisos e incentivos pueden ayudar

a estimular al empleado en sus esfuerzos de reclutamiento. Si un empleado conoce a un solicitante y considera que haría un trabajo aceptable para la compañía y si el solicitante es una persona con quien el empleado está dispuesto a trabajar y a asociarse, el empleado tiene un interés definido para recomendar al solicitante, al recomendar al solicitante para ser contratado por la compañía el empleado, en cierto sentido, coloca en juego su propia reputación. su sentimiento de involucramiento puede ser ventajoso para que el empleado tenga un gran interés definido en ayudar a mejorar el comportamiento y el desempeño del individuo, para demostrar que éste es satisfactorio. Por otra parte aún cuando los empleados pueden tomar precauciones al hacer recomendaciones es posible que cometan errores o verse influidos indebidamente por la amistad personal.

Es importante que al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas compuestas de empleados de la misma escuela, iglesias, logia o algún otro grupo.

e).- Solicitudes espontáneas.

Las empresas reciben diferentes números de solicitudes espontáneas en días no pre-establecidos por la empresa, es decir la empresa recibe una vez a la semana las solicitudes en un auditorio o lugar adecuado para tal motivo.

Estos individuos o solicitantes hacen su solicitud al momento de presentarse o llevarla ya escrita. Si la persona ya tiene experiencia en la búsqueda de empleo, hace un curriculum vitae personal.

Aún cuando la fuente de solicitantes espontáneos puede no proporcionar un elevado porcentaje de candidatos aceptables, no debe ser ignorada. El hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar empleo puede indicar que tiene mucho interés en la empresa y un deseo definido de trabajo en ella.

A causa de este hecho y de la necesidad de mantener buenas relaciones públicas, toda persona que solicite un trabajo debe ser tratada

con cortesía, consideración y amabilidad, sin tomar en cuenta si su solicitud haya sido o no directamente formulada.

Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas pero que no puedan ser contratados inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, las que pasarían a formar el archivo de solicitudes -- muertas, que el solicitante pudo no ser admitido inmediatamente pero en otra circunstancia nos sea útil en empleos de futuros vacantes a corto y mediano plazo.

f).- El nepotismo y contratados.

La contratación de parientes es un componente inevitable de -- los programas de reclutamiento sobre todo en lo que se refiere a las familias de los propietarios de las empresas tal política no necesariamente coincide con el reclutamiento a base de merito, tiene interés respecto de la lealtad a la empresa y como compensación a sus desventajas.

Contratados. Para ajustarse a las necesidades de personal fluctuantes a corto plazo y particularmente desarrollada en el campo de la administración.

La firma no solamente obtiene personas bien entrenadas y se--- leccionadas, sino que también evita cualquier tipo de obligaciones legales, tales como pensiones, seguros y otros beneficios propios de los contratados por tiempo completo.

g).- Sindicato de obreros.

Los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, particularmente para los llamados "Camisas de Mezclilla". Algunas veces los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular a través de sus programas de -- aprendizaje y por medio de sus contratos de trabajo.

Las formas con sindicatos de taller o camisas de mezclilla de-

debe concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento. Las desventajas por el control monopolista de mano de obra son a menudo compensados al menos parcialmente, por el ahorro, en los costos de reclutamiento con una gran proporción de la fuerza laboral organizada con los sindicatos, éstas constituyen una importante fuente de personal disponible para la empresa, que hacer esto, los sindicatos proporcionan un servicio económico y muy útil salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrate.

h).- Otras empresas.

Es importante tener una comunicación con las empresas en su área de recursos humanos; o con una agrupación de profesionales del área de recursos humanos para lograr mantener la comunicación y los conocimientos del área a través de reuniones mensuales o extraordinarias, -- atendiendo enfoques definidos del área laboral y también con el fin de establecer una bolsa de trabajo dinámica que permite el reclutamiento y selección de personal con informes objetivos de referencias laborales anteriores al igual de integrar con la comunicación estadística de sueldos salarios y prestaciones del mercado de trabajo local. Difusión institucional (IMSS, STPS, SHCP, INFONAVIT, FONACOT) que permite la mejor interpretación de las leyes establecidas y sus modificaciones.

### SELECCION

La selección es el proceso de determinar cuales de entre los solicitantes de empleo, son los mejores llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en las empresas. En algunos casos, estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto eficiente vacante, en el cual puede estar interesado. Sin embargo, muchas veces debido a las continuas necesidades de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estar en el futuro.

Dedicándose a un proceso continuo de reclutamiento y selección tanto para las vacantes presentes y futuras, las empresas estarán en mejor posición para localizar y emplear al tipo de talento en que cubra es tos requisitos. Este es uno de los puntos más importantes pues cada vez se pone un máximo de atención al proceso de selección debido a que es -- elemental para crear calidad a las empresas.

La selección de personal en las empresas es un proceso difícil que implica equipar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes, con las especificaciones de los puestos la gerencia de recursos humanos es responsable de la selección y debe tener tanta in formación como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como un objetivo y política que nos guíe.

El objetivo sería el de analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el (desarrollo) desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de las empresas.

La política es objetiva, y deberá recurrirse al uso de técnicas como del análisis de puestos, las pruebas teóricas, psicométricas, - encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde es posible la subjetividad en las decisiones. La gerencia de recursos humanos - auxilia a cada empresa y sus entidades administrativas presentan varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponderá en primera instancia a las áreas de recursos humanos y en segunda de importancia al je fe de la unidad en específico.

## EL PROCESO DE LA SELECCION

El proceso de selección se indica cuando se presentan las vacantes en las empresas como de actos de transferencia promociones y separaciones o por aumento autorizado de personal.

Los pasos que típicamente se encuentran en el proceso de selección son los siguientes:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1.- Recepción de solicitudes                      | 2.- Entrevista preliminar                        | 3.-Llenado de la forma de solicitud                  |
| 6.- Investigación de antecedentes                 | 5.- Entrevistas                                  | 4.-Pruebas de empleo                                 |
| Lista de espera de los solicitantes - aceptables. | 7.- Selección preliminar en la gerencia personal | 8.-Selección final del supervisor de gerencia planta |
|   | 10.- Asignación                                  | 9.-Exámen médico                                     |

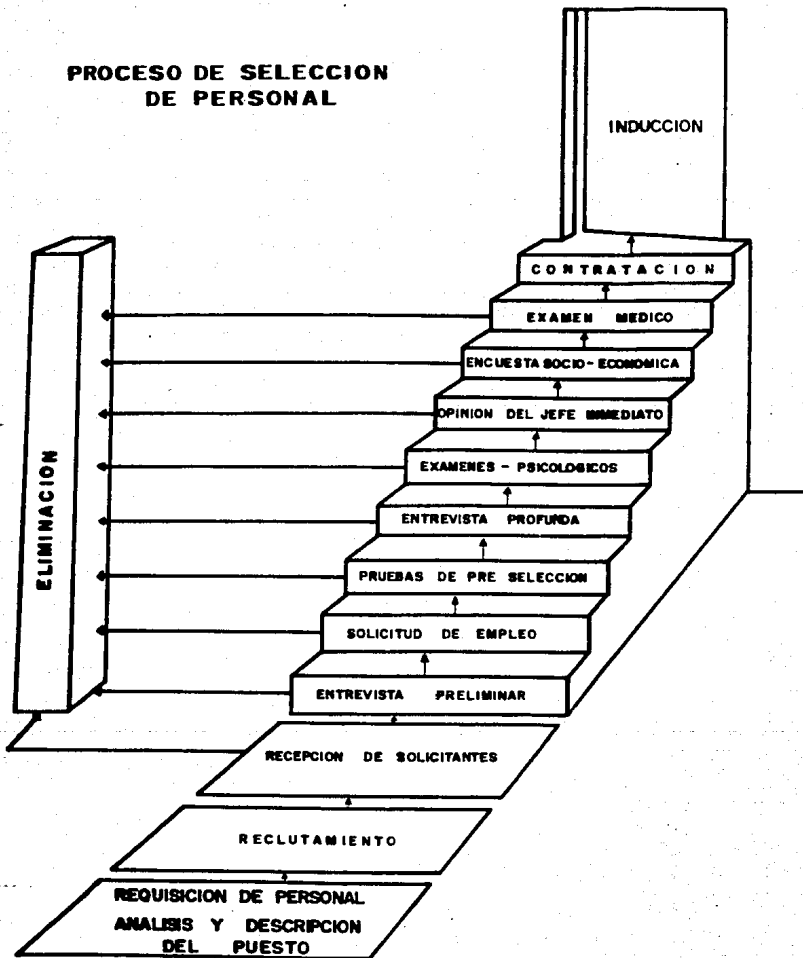
Pasos del proceso de selección.

(nota.- Se puede rechazar a cualquier solicitante después de cualquier paso en el proceso).



# EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

## PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



Las etapas a pasos más usuales y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios teóricos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio "El hombre adecuado para el puesto adecuado", son los siguientes:

I.- Hoja de solicitud

II.- Entrevista

III.-Pruebas: Psicométricas y/o prácticas

IV.- Investigación

V.- Exámen médico

I.- Hoja de solicitud

En las empresas se requieren que llenen las formas de solicitud, debido a que proporcionan un método bastante rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitante. Información tal y como antecedentes, educaciones, historia de trabajo y referencias pueden por lo general ser registradas eficientemente por el solicitante, si puede leer y escribir como cualquier grado de dificultad.

El aprovechamiento de llenado de hoja de solicitud puede utilizarse para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc., sirve también para cerciorarse a primera vista de los requisitos más obvios y fundamentales; y ver si se llenan las políticas básicas de empleo; por eso suele llamar sele entrevista preliminar. También es importante que la empresa desee saber más acerca del solicitante como por ejemplo; nombre, domicilio, estado civil, etc., como es su estructura familiar y sus características económicas, nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante. Cuántos viven con él, o con quienes viven; participación económica en el sostenimiento del hogar de aquellos que solo la hagan parcialmente c. gr.; jóvenes solteros.

Antecedentes de trabajo: Empresas en que ha trabajado, puesto que ocupó; tiempo que estuvo trabajando, sueldos que percibió, motivos -

de haberse separado; nombres de sus jefes inmediatos comunes en orden regreviso para poder facilitar estos datos.

Estudios.- Primaria, secundaria, bachillerato, carrera profesional, idiomas que habla, lea ó escriba, otros conocimientos técnicos, a veces este puede ser de utilidad posteriormente.

Debe por último mencionar que las cartas de recomendación que suelen pedirse o presentarse, son de escaso valor a menos de que puedan comprobar con personas de nuestro conocimiento y que las referencias --- sean muy confiables y muy entusiastas. Es preferible pedir nombres de -- personas que puedan informar sobre el solicitante para verificar sus referencias.

## II.- Entrevista

Tradicionalmente la entrevista ha tenido una función de importancia en el proceso de selección de personal. Por ejemplo varios estudios indican que el 99.5% de los empleadores usan la entrevista como base para obtener información y completar datos del solicitante -conocida como entrevista de fondo- sólo que, como toda entrevista vale lo que valga el entrevistador. Pero esto puede hacerse en cierto modo con la práctica y el análisis de sus progresos en ella.

Es conveniente que la sala de espera esté correctamente arreglada, porque ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa. Es prudente hacer cita lo más exacta que sea posible, porque de lo contrario se engendra en la entrevista un nerviosismo que entorpecerá la entrevista.

### Tópicos de la entrevista.

Aunque son muy variadas y conviene por ello fijar una guía de la entrevista para nuestro uso, las esenciales son:

- Completar o explicar los datos de la solicitud
- Qué dirigió el solicitante a la empresa
- Qué espera encontrar en su trabajo
- Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.

- Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud
- Qué suele esperar y que trabajo le gustaría desempeñar
- Cuáles son sus aficciones principales y gustos

Cómo conducir una entrevista en forma general.

- Reciba al solicitante lo más amable posible
- Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la -- entrevista y hablar unos minutos de cosas sin importancia
- Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de darle con fianza al entrevistado
- Cuidar la entrevista, más que de ser entrevistados
- Observar lo mejor que podamos la persona del solicitante, -- sus reacciones, cultura, expresiones y presentación
- Cerrar, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el trámite siguiente
- Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado, en la entrevista, conviene escribir lo menos posible

Al comienzo de la entrevista se sugiere hacerla con preguntas inocuas, displicentes, ayuda a disipar la inquietud del postulante. Por ejemplo; "tuvo alguna dificultad para encontrar el lugar?" o para un visi tante de fuera de la ciudad "¿se siente usted cómodo en su nuevo hogar en la ciudad?"

Los comentarios sobre el tiempo son siempre anodinos y permi-- ten que las partes se pongan fácilmente de acuerdo.

Evitar empezar una entrevista con una pregunta que pueda inter pretarse como un reto. por ejemplo: "porqué cree usted que puede desempeñar este puesto?" colocará al interesado a la defensiva y probablemente - el curso de información. Este tipo de preguntas de hacerse, deben serlo - solo en una etapa muy posterior de la entrevista.

Al ir ahondando al entrevistador su interrogatorio podrá dis-- tinguir al buen candidato del mediocre; y así no se incurrirá en los ---- errores comunes en las entrevistas y postulantes problemas.

Hay seis errores comunes en las entrevistas que son:

1.- "Soplar" respuestas preferidas al postulante. El entrevistador hace sobre el candidato, directa o indirectamente lo que desea.

Preguntas retóricas tales como "usted tiene experiencia en controlabilidad de costos ¿no? provocan un "si" aún cuando la experiencia del postulante sea mínima.

2.- Intimidar al postulante. De este modo puede cortarse toda la comunicación sustantiva; entre los ejemplares típicos de acciones intimidadas están las siguientes: hacer esperar al candidato durante un período injustificadamente largo; utilizar un tono de voz hostil; hacer -- preguntas amenazantes. Hay entrevistadores que se valen deliberadamente de estas técnicas para probar la fortaleza. Quieren averiguar si el postulante soportará las presiones del empleo. Pero estas técnicas propias de la técnica de entrevistas con "stress" raramente tienen éxito.

El candidato que las sobreviva será un hombre templado, pero -- el entrevistador no habrá determinado si puede desempeñarse en el puesto o no.

3.- hablar demasiado. No hay que pasarse demasiado tiempo hablando del cargo, de la empresa o de sí mismo, con lo que logran es impedir que el postulante proporcione información vital.

4.- Tomar demasiadas notas. aunque las notas son importantes -- escribir demasiado sobre la entrevista distrae y puede inhibir la corriente de información que fluye del candidato.

5.- Utilizar vocabulario técnico ante un postulante no técnico. Hay que evitar lo más que sea posible.

6.- No escuchar como se debe. Tal vez la recomendación más importante para realizar buenas entrevistas sea escuchar.

Un buen modo de mantener la concentración consiste en dedicarse a estudiar la expresión facial del postulante y otras conductas no -- verbalizadas.

Otro aspecto de la audición eficaz, es mantener contacto vi---

sual con el postulante sin fijar la mirada; evitar anticiparse a lo que diga el entrevistado.

#### POSTULANTE CON PROBLEMAS

Si bien un entrevistador puede imponerse por mejorar su técnica, hay ciertos problemas que se escapan a su control; los que crea el postulante, puede que sean buenos candidatos, pero que hagan imprudente contratarlos.

He aquí algunos ejemplos postulantes problema.

El postulante demasiado locuaz. A cada pregunta responde con una disertación, si se le pregunta la hora, contesta explicando como fabrica un reloj. Si bien esto produce muy mala impresión acaso se trata de su misma personalidad que oculta verdaderamente.

El postulante reacio.

Para superar la renuencia que suele ser efecto de ansiedad, debe dedicarse más tiempo a establecer un clima propicio; también en este caso puede dar buenos resultados hablar de cuestiones anodinas o felicitar al postulante (si corresponde) por algún aspecto de su formación.

Una vez que éste afloja la tensión y habla con desenvoltura, el entrevistador puede entrar en detalles.

El postulante con alta presión.

Este tipo de postulantes suelen describir otros ofrecimientos recibidos principalmente de la competencia y tratan de mostrar que si un entrevistador no toma una decisión favorable de inmediato perderá un excelente elemento. Si se los apura a que den detalles o apuntes realizaciones, suelen responder con vaguedades, nada concreto; tratan de persuadir al ejecutivo de que tienen ligera experiencia, pueden desempeñarse en el cargo.

Existen otras maneras de realizar entrevistas.

Hay dos maneras básicas de variar el proceso de los entrevistados: una consiste en alterar el número de entrevistas para un postulante y la otra en modificar las características de la entrevista misma.

Las entrevistas consecutivas y en serie constituyen tipos de - entrevistas múltiples. Ofrecen a las empresas más de una opinión sobre - el candidato. Las entrevistas por grupos y estructuradas al alterar las características brindan a los ejecutivos un método diferente de averigua- ción. En nuestro estudio de caso no las analizaremos puesto que son un - aspecto muy especial.

### III.- PRUEBAS PSICOTECNICAS Y/O PRACTICAS.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las ca- pacidades que el postulante posee para ocupar el puesto al que lo desti- namos o que pretende; si una revisión de la forma de solicitud revela -- que no hay información que descalifique al postulante, éste puede pasar por una o más pruebas psicológicas, de inteligencia, aptitudes de perso- nalidad que han sido seleccionados sobre la base de los requerimientos - del puesto y de su valor para predecir el éxito probable del postulante al mismo.

Debido a las consideraciones especiales sobre el uso de las -- pruebas psicotécnicas y/o prácticas en la selección de personal que pue- de lograr e investigar lo siguiente:

- a).- Cualidades en potencia, pero no desarrolladas que el postu- lante posee.
- b).- Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c).- Que estudien la dinámica psíquica del postulante en muy - diversos niveles, con el fin de encontrar tendencias gene- rales, los patrones de reacción más comunes las estructu- ra de las motivaciones, los conflictos de tendencias.

El fin de estas últimas es tratar de predecir con la mayor cer- teza posible la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.

Entre las pruebas psicotécnicas y/o prácticas podemos mencio-- nar las siguientes:

- PRUEBA DE INTELIGENCIA
- PRUEBA DE APTITUDES MULTIPLES
- PRUEBA DE DESTREZA
- PRUEBA DE DESTREZA DE OFICINA
- PRUEBA DE HABILIDAD NUMERICA
- PRUEBA DE RAZONAMIENTO VERBAL
- PRUEBA DE HABILIDAD MECANICA
- PRUEBA DE VELOCIDAD
- PRUEBA DE PERSONALIDAD
- PRUEBA DE CREATIVIDAD Y CRITERIO
- PRUEBA DE HABILIDADES Y ADMINISTRATIVAS
- PRUEBA DE HABILIDADES SUPERVISION
- PRUEBA DE INTERES

\* Algunos tests estandarizados disponibles comunmente usados en las pruebas de personal.

Para que la prueba o test psicológica pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinados su estandarización, su confiabilidad y su validez.

a).- La estandarización de un test consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad nivel cultural, etc., éste se puede medir por porcentajes y otras formas que se establezcan.

b).- La confiabilidad se refiere a garantizarnos que este mida siempre de una manera consistente y no de otra forma pues los resultados diversos no pueden ser confiables.

c).- Por último, la validez se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejan en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo. Así, si las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, son los que en el trabajo concreto demuestran tener buena memoria, el test será válido.



No obstante ni estandarización, confiabilidad y validez, no tomarlos como infalibles, sino como indicios muy válidos pero que deben -- comprobarse en la práctica.

#### IV.- INVESTIGACIONES.

Puesto que la mayoría de los solicitantes a un puesto están ansiosos de obtener empleo, se sigue naturalmente que muchos de ellos distorcionarán la información relativa a sus hábilidades y experiencias; algunos proporcionan información completa falsa con objeto de alcanzar su objetivo. Estas tendencias requieren que la empresa tome toda clase de - precauciones según el valor que dé a la información proporcionada por -- los solicitantes.

Otro tipo de investigación es la de antecedentes penales. El - investigar en las penitenciarias, cárceles preventivas, etc., puede re-- solverlos que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un - inconveniente para ocuparlo.

Una fuente de verificación tradicional generalmente se estable ce contacto con los patrones anteriores, ex-maestros, oficinas o nego--- cios de crédito citado con referencia para verificar la información per-- tinente, también deben incluirse las cartas de recomendación, y se veri-- ficará, tal como la duración en la empresa y puesto, salario más alto re cibido y alcances educacionales.

Esto puede hacerse escribiendo para verificar la información o mediante una comprobación telefónica. Esta última no solamente es más rá pida, sino generalmente lleva el tipo de respuesta más cándida y por con siguiente más valiosa.

Como en muchas ocasiones la cláusula de admisión exclusiva --- puesta por el sindicato en el contrato colectivo, impide que estas en--- cuestas se realicen antes de la aceptación provisional, ellos pueden rea lizarse durante el período de prueba.

#### V.- EXAMEN MEDICO

El exámen médico suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección, debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. Las empresas cuentan por lo general con su propio médico de empresa y facilidades de laboratorio; el exámen o parte de éste, como exámen de la vista o del oído pueden hacerse antes.

Un exámen médico anterior al empleo es exigido en un gran porcentaje de las empresas y tienen como fines principales los siguientes:

- a).- Saber si el candidato o postulante padece enfermedades -- contagiosas (art. de la Ley Fed. del trabajo).
- b).- Si tiene alguna enfermedad que pueda ser contraindicación para el puesto que se le ofrecía, como por ejemplo: hernias para quienes deberán hacer esfuerzos internos; trabajo agobiante para personas débiles.
- c).- Conocer si el trabajador no sufre ya alguna enfermedad -- profesional.
- d).- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- e).- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida en sus sentidos (vista, oído).
- f).- Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- g).- Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades -- crónicas y prevenir las que puedan ocurrirle.
- h).- Investigar su estado general de salud.
- i).- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir enfermedades crónicas; todo esto además de beneficiar al -- postulante mejora su eficiencia en el trabajo.

Deseo hacer notar que el exámen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, para ser útil debe ser lo más completo que sea posible en cuestiones de estado de salud general del postulante.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y éste ha pasado las etapas de selección anteriores y es asignado a una posición vacante en el departamento donde el gerente y/o superior lo ha entrevistado y aceptado; en este punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el trabajo.

Cuando se decidió la aceptación del candidato al puesto al cual deberá dedicarse, existe la necesidad de completar sus datos para integrar su expediente al trabajo. Entre estos se encuentran: fotografías, llenado de formas de filiación y firmas al IMSS, contrato de trabajo, horarios, días de pago, lugar de trabajo y prestaciones por Ley y de la empresa en que va a laborar.

En esta parte del proceso de fusión o aceptación es mutua; --- constituye una parte bastante significativa esto también es un proceso de socialización, mediante la cual la organización busca ser agente del individuo para los objetivos de la empresa y este grado de fusión se verá reflejado en la integración y convivencia entre los objetivos de la empresa y los personales.

## INDUCCION

La inducción.

El objetivo principal de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo postulante o trabajador todas las actividades para lograr la rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la empresa y viceversa.

La política básica será publicar y disfrutar los objetivos y políticas de la empresa, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Esta inducción se dará en la gerencia de personal, en él suelen darse al nuevo trabajador informes de la siguiente naturaleza.

- 1.- Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización sus principales funcionarios, su sindicato.
- 2.- Políticas generales del personal: que espera la empresa del nuevo trabajador y que puede esperar éste de la empresa.
- 3.- Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- 4.- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como caja de ahorro, despensa, días con goce de sueldo, deportes, etc.
- 5.- De ser posible siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de los jefes de mayor categoría. Hay empresas que por lo menos a los supervisores los llevan con el gerente general.

Introducción al puesto.

Es importante que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no enviarlo --- siempre con el jefe de área.

El mismo jefe debe presentarlo a su vez con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo.

Después de explicarle en que consiste el trabajo a desarrollar es importante proporcionarle si existiera la descripción del puesto, el nuevo trabajador, para que le lea lo más cuidadosamente posible, para -- que después se comente con su próximo jefe.

También hay que mostrarle los sitios o lugares que debe conocer el nuevo trabajador, como por ejemplo: lugar para las herramientas, sanitarios, regaderas y lugar de cobro.

Es prudente que después de todo esto se designe una persona -- que lo auxilie y oriente ante cualquier duda o problema.

Existen algunas ayudas técnicas para la buena inducción los folletos llamados "Bienvenida". En éstos se mencionan los puntos más sobresalientes que el nuevo trabajador debe conocer y está la información que proporciona la gerencia de recursos humanos.

Los puntos sobresalientes son:

- a).- El folleto debe ser amistoso y lo más gráfico posible para que sea leído más fácilmente.
- b).- Debe estar dividido por secciones y no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el resultado será contrario al que se busca.

Es importante que la gerencia de recursos humanos actualice -- hasta cierta forma sus planes y programas de orientación al nuevo empleado, puesto que con frecuencia se espera que él asimile rápidamente todos los tipos de hechos detallados y sobresalientes acerca de la compañía; - tales como reglas de trabajo, prácticas de seguridad, biografías de los ejecutivos o jefes y cualquier otra área que se considere importante. Si

bien un nuevo empleado deberá conocer estas cosas finalmente, debe reco-  
nocer que podrá efectuarse un mayor aprendizaje, si estas cosas se cu---  
bren durante cierto período de tiempo mediante una serie de reuniones.

Para esto existen algunas listas de comprobación para ayudar a  
la introducción o iniciación del nuevo empleado.

LISTA DE COMPROBACION PARA AYUDAR A LA INICIACION DEL NUEVO EMPLEADO

CUANDO EL EMPLEADO SE REPORTE  
POR PRIMERA VEZ.

- Dar la bienvenida a la compañía y trabajo.
- Mostrar los percheros, gabetas y el baño.
- Dar a conocer el comedor.
- Revisar los reglamentos internos seguridad.
- Mostrar el sitio de trabajo.
- Revisar salarios, horario, tarjeta de tiempo.
- Describir el trabajo del grupo
- Presentarlo a sus compañeros de -- trabajo.
- Recordar al empleado que se dirija al supervisor para información y - ayuda.

POSTERIORMENTE DURANTE EL PRI-  
MER DIA.

- Revisar los procedimientos pago.
- Comentar el servicio de ---- transporte.
- Dar a conocer la enfermería.
- Revisar las reglas de seguridad.
- Hablar brevemente acerca del trabajo.
- Dudas que tenga el empleado.
- Revisar los planes de prestaciones.
- Comprobar los hábitos de seguridad.
- Continuar observando el pro- greso del empleado.

\* Lista de comprobación para el uso del supervisor.

Dentro de la introducción deberá existir los programas de entrenamiento; esta necesidad de orientar a los empleados o postulantes se rá de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien reconocida por los administradores y supervisores consistentes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la compañía; a través de la función de entrenamiento puede renovarse las habilidades anteriores y adquirir nuevas.

Sin embargo, el impacto de la automatización ha hecho que el entrenamiento sea aún más importante debido a que algunos puestos serán aplicados requiriendo por lo tanto una destreza y conocimientos adicionales; otros requerirán a una gama más reducida de destrezas y en muchos puestos serán remplazados totalmente por otros de nueva creación.

Para esto se requiere que el personal de supervisión y los representantes de la gerencia de recursos humanos trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios mediante las actividades de entrenamiento.

#### CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Uno de los principales tipos de entrenamiento es comúnmente referido con entrenamiento en el trabajo. El objetivo principal del entrenamiento en el trabajo, al iniciarse en el empleo de un individuo es llevar su conocimiento y habilidad hasta un nivel satisfactorio. Conforme al individuo continúa desempeñando el trabajo debe usarse el entrenamiento para proporcionarle información adicional y darle oportunidades para adquirir nuevas habilidades. Como resultado del entrenamiento podrá entonces desempeñarse con más eficiencia en su trabajo actual y podrá calificarse para trabajos a nivel superior.

La introducción y la instalación de nuevos equipos, muchos de los cuales están considerablemente automatizados, ha originado que las habilidades que poseen muchos empleados ya no sean requeridos por su compañía o por cualquier otro empleado potencial con objeto de que estas personas desplazadas ocupacionalmente, permanezcan en la nómina de pago

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA



y obtenga un empleo en otra parte, es necesario que aprenda nuevas habilidades a través de cierto tipo de reentrenamiento.

Los métodos de entrenamiento son:

Se encuentran actualmente disponibles varios métodos diferentes mediante los cuales puedan ser obtenidos los objetivos de los programas de entrenamiento:

- a).- Entrenamiento en el trabajo también llamado entrenamiento de pie de obra.
- b).- Conferencia o discusiones en una instrucción actualizada.
- c).- Entrenamiento de aprendices son los postulantes sin experiencia.
- d).- Entrenamiento en las aulas donde se imparten las instrucciones por medio de lecturas, demostraciones filmes, etc.
- e).- Introducción programada para usarla para puestos claves y ejecutivos.
- f).- Simuladores y otros dispositivos de entrenamiento.
- g).- Cooperación entre empleados y la educación en el entrenamiento.

El éxito de un programa de entrenamiento en el puesto, dependerá de algo más que la identificación a las necesidades de entrenamiento y de la preparación del programa.

Estó dependerá de un entrenamiento bien definido y unas metas claras y establecidas.

### 3.2.6.- PRESTACIONES EN GENERAL

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él.

Las prestaciones en general que interesan al trabajador son en primera instancia el contrato de trabajo, su necesidad administrativa radica en el tipo de contrato que se le asigne. Esto puede ser el contrato individual de trabajo, el cual también constituye una necesidad de carácter administrativo tanto para el trabajador como para las empresas.

Para el trabajador.

Porque ese documento le brinda certeza respecto de:

- a).- Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b).- La contraprestación que reciba por su trabajo: salario, -descansos obligatorios, vacaciones, aguinaldo, retribuciones complementarias y capacitación y adiestramiento.
- c).- Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la empresa.

- a).- Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones sobre todo si se hace parte integrante del mismo análisis del puesto o cuando menos su descripción.
- b).- Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c).- Porque constituye un elemento indispensable como prueba -por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

Afiliación al instituto mexicano del seguro social simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad en un plazo no mayor de cinco días deberá estar afiliado al IMSS, ya que este trámite además de las ventajas que supone para empresa y trabajador constituye un requisito de carácter legal.

Afiliación al instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores (INFONAVIT). La empresa tiene la obligación de inscri-

birse y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas. No obstante lo anterior, hay actualmente un cierto sector de trabajadores que no están amparados por ninguna de estas prestaciones. A continuación se dará una lista de las prestaciones en general que otorga la Ley Federal del Trabajo.

#### PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

- a).- Jornada de trabajo (artículo 61)
- b).- Descanso de media hora durante la jornada de trabajo ----  
(artículo 63)
- c).- Pago de horas extras (artículo 67)
- d).- Pago de la prolongación del tiempo extraordinario (artículo 68).
- e).- Un día de descanso a la semana (artículo 69)
- f).- Ocho días de descanso obligatorio al año (artículo 74)
- g).- Vacaciones (artículo 76 al 81)
- h).- Aguinaldo (artículo 87)
- i).- Indemnización (artículo 89)
- j).- Participaciones de utilidades (artículo 117 al 131)
- k).- Becas (artículo 132 Fracc. XIV)
- l).- Capacitación y adiestramiento (artículo 132 Fracc. XV)
- m).- Fomento de actividades culturales y deportivas (artículo 132 Fracc. XXV)
- n).- Medicina profiláctica (artículo 132 Fracc. XIX)
- ñ).- Habitaciones (artículo 136 al 153) (INFONAVIT)
- o).- Ayuda pago de renta (artículo 150-151)
- p).- Protección especial a los trabajadores en los períodos ---  
pre y post natales. (artículo 131-166-167-170-171 y 172)
- q).- Primaria de antigüedad (artículo 162)
- r).- Protección especial a los trabajadores menores de edad --  
(artículo 173 y 180)
- s).- Servicio médico en la empresa (artículo 504)

### 3.2.7.- TERMINACION DE LAS RELACIONES LABORALES

Al iniciar las cláusulas del contrato de trabajo, tanto el empleado como la empresa deben definir los lineamientos del inicio de las labores con la misma importancia que las condiciones del término de las mismas; es decir, que cuando una persona decide prestar sus servicios a la empresa, ésta debe ponerle al tanto de las normas, políticas y principios en que se basa para contratarlo, así como también las formas en que puede dejar de prestar sus servicios, ya sea voluntariamente o involuntariamente; o sea que se deben conocer los trámites, las políticas del despido, fundamentadas legalmente etc., sintetizando todo lo referente a sus obligaciones y derechos.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en la empresa por diferentes causas, que a continuación se señalan:

#### RENUNCIA.-

La renuncia es cuando el trabajador que voluntariamente sale de la empresa tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado durante más de 15 años en las empresas de acuerdo a las modalidades del artículo 162 de la ley federal del trabajo; igualmente tiene derecho a una constancia escrita a sus servicios; esto es en base a la fracción VIII, - artículo 132 de la ley federal del trabajo. El abandono del empleo es una renuncia implícita.

El trabajador al dejar de prestar sus servicios tiene derecho a que la empresa le liquide todas las percepciones a que se ha hecho acreedor, según el artículo 84 de la ley federal del trabajo.

El salario se entrega con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, prima, comisiones - prestaciones en especial y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Las empresas están obligadas a tener en cuenta para la liquidación, el monto de los conceptos antes expuestos y pagar, en su caso, la prima de antigüedad y dejar así liquidado todo adeudo de las empresas con el trabajador. En caso de que éste tenga algún adeudo (préstamo personal o responsabilidad) con las empresas éstas no tienen derecho a descontar de su salario una cantidad mayor de un mes de salario (artículo 110 de la ley federal del trabajo).

#### TERMINACION DE CONTRATO.-

Cuando por mutuo acuerdo se firmó contrato por tiempo determinado u obra terminada según a las modalidades legales respectivas que marca la ley federal del trabajo.

Se da también esta terminación de la relación de trabajo, por muerte del trabajador o por estar incapacitado éste físicamente para continuar prestando servicios. (artículo 53 de la ley federal del trabajo.)

También se pueden dar por terminadas las relaciones colectivas de trabajo, por muerte del patrón o por su incapacidad física o mental -- que produzca como consecuencia o necesaria, inmediata o directa la terminación de los trabajadores; por fuerza mayor o caso fortuito no imputable al patrón; por ser incosteable y notoria la explotación, por agotarse la materia prima objeto de la industria extractiva y por el concurso o la -- quiebra legalmente declarada (artículo 434 de la ley federal del trabajo).

#### RESCISION DEL CONTRATO

Cuando el trabajador o empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo con la ley federal del trabajo (artículo 47). Las empresas pueden rescindir, sin responsabilidad, el contrato de trabajo; o bien cuando la empresa comete algún acto que de acuerdo con la ley federal del trabajo, puede ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo (artículo 51); en cuyo caso la empresa estaría obligada a pagarle la indemnización correspondiente.

Antes de rescindir un contrato de trabajo, es conveniente consultarlo a asesores legales y reunir todas las evidencias y pruebas nece-

pues de otra forma se corre el riesgo de embarcarse en juicios laborales que puede resultar muy costosa en tiempo, dinero y esfuerzo.

#### LA JUBILACION

El empleado deja de prestar sus servicios a las empresas por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar. En este caso tiene derecho, si cumple con los requisitos legales a que se le otorgue una pensión por el IMSS. En algunos casos las empresas tienen además planes previos de jubilación.

Para clasificar un poco más, todas las terminaciones laborales requieren unos estudios del caso.

a).- Mutuo consentimiento. (renuncia voluntaria aceptada por la empresa. En la práctica no se requiere dicha aceptación por lo que se conviene propiamente en una declaración de voluntad por parte del trabajador).

b).- Muerte del trabajador. (no se habla de la muerte del patrón porque eso causaría en su caso la terminación colectiva).

c).- Terminación de la obra. (en relaciones pactadas por obra determinada).

d).- Vencimiento del término (en relaciones pactadas por el tiempo determinado).

e).- La incapacidad física o mental del trabajador. (declaración derivada de un accidente de trabajo o bien de una enfermedad profesional), cuando no sea posible la reinstalación del mismo.

f).- La inhabilidad del trabajador. (vinculado a su puesto anterior en el que las condiciones físicas o mentales del trabajador no permitían su reinstalación ni siquiera en un puesto de menor jerarquía).

#### EJEMPLO 1.

La empresa es demandada por el trabajador aún después de haber firmado la renuncia con carácter voluntario.

A pesar de no ser casos frecuentes en las relaciones obrero-patronales, se llega a producir una demanda por despido injustificado por -

parte del trabajador y a cargo de la empresa aún cuando ya se hubiera producido la renuncia de carácter voluntario.

En este supuesto corresponde al demandante (lo cual resulta -- complejo en la práctica) acreditar ante los tribunales competentes que -- fué objeto de presión por parte de la empresa para la firma que aparece -- al calce de la renuncia voluntaria, situación que como puede observarse, representa una prueba demasiado subjetiva que difícilmente podrá acreditarse.

En la mayoría de los casos una causa de esta naturaleza resulta improcedente correspondiendo al trabajador la carga de la prueba a diferencia de lo que ocurre normalmente en el procedimiento laboral.

#### EJEMPLO 2.

LA EMPRESA ESTABLECE LOS ELEMENTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE EN UNA LIQUIDACION POR RENUNCIA VOLUNTARIA.

Ante una (renuncia) liquidación por renuncia de carácter voluntario, la empresa considera como prestaciones que forman el concepto de dicha liquidación los siguientes rubros:

- a).- Ingresos extraordinarios que se derivan del fenómeno mismo de la separación voluntaria.

Por lo que se refiere al primer grupo, podemos considerar el salario percibido o devengado hasta la fecha en que se produce dicha renuncia, así como la parte proporcional de la gratificación o aguinaldo a la que se tuviera derecho por el período correspondiente y en su caso, a una compensación económica por concepto de vacaciones no disfrutadas más su prima vacacional.

Estas prestaciones deberán, por cierto, ser mejoradas bajo un tratamiento fiscal de acumulación normal para efectos de impuesto al ingreso de las personas físicas, señaladas por la ley del impuesto sobre la renta.

Por lo que se refiere al segundo grado debemos considerar to--

das las prestaciones que otorga la empresa por concepto de antigüedad y - bajo cualquier terminología, ya sea de carácter legal o contraactual, y - entre las que podemos mencionar la prima de antigüedad, la compensación - por antigüedad o cualquier otra gratificación extraordinaria que se derive del retiro del mismo. Para estas prestaciones, el tratamiento fiscal - deberá ser el acorde a las ventajas fiscales que señala la ley de la mate- ria para las que se califican como por retiro y en consecuencia deberá -- calcularse en forma independiente al resultado fiscal a enterar.

Tratándose del fondo de ahorro que se retira también en este - punto éste queda fuera de los tratamientos señalados ya que el reembolso del capital en su oportunidad, fué objeto del impuesto como parte inte--- grante del salario y por lo que se refiere a los intereses éstos se en--- cuentran expresamente exceptuados por la ley.

Si derivado de esta renuncia se otorga alguna pensión económi- ca, ésta deberá ser manejada excepción que corresponde hasta por nueve ve- ces el salario mínimo de la zona que corresponde gravando solo el exceden- te, o bien si se trata de una pensión cubierta en una sola exhibición, ba- jo el mecanismo especial que contempla la ley y reglamento del impuesto - sobre la renta.

### EJEMPLO 3.

SE PRESENTA EN LA EMPRESA DOS CASOS DE TERMINACION DE LA RELACION LABORAL; UNO DERIVADO DE MUERTE NATURAL Y OTRO DE FALLECIMIENTO POR ACCIDENTE DE TRABAJO.

En el primero de los supuestos, la empresa no se encuentra --- obligada legalmente a cubrir ninguna prestación o indemnización por dicho concepto y solo se circunscribirá a cubrir a los deudos las prestaciones ordinarias que hubieran sido devengadas por el trabajador fallecido. En - su caso operará la pensión por viudez u ofrenda contemporal por la legis- lación de seguridad social.

En el segundo supuesto, independientemente de la pensión de se- guridad social a la que se hace referencia la legislación laboral en su - artículo 502 y 503 establece una obligación especial para cubrir una in---



demnización equivalente al importe de 730 días de salario así como dos meses de salario por concepto de gastos de funeral, según el artículo 500 - del propio ordenamiento legal (aún cuando en este último caso está contemplada una prestación similar por parte de la legislación de seguridad social, equivalente a un mes de salario).

Para este tipo de indemnizaciones o pagos deberá observarse la limitación señalada en el artículo 486 por lo que se refiere al tope de dos veces el salario mínimo de la zona económica que corresponde, discutiéndose sobre el particular si esta liquidación deberá interpretarse exclusivamente por lo que se refiere al salario mínimo general o bien podría aplicarse al concepto de salario mínimo profesional.

#### EJEMPLO 4.

LA EMPRESA ENFRENTA UNA TERMINACION DE LA RELACION LABORAL POR DECLARACION DE INCAPACIDAD FISICA O MENTAL DERIVADA DE UN ACCIDENTE DE -- TRABAJO.

Ante este supuesto la empresa debe desahogar diversas cuestiones para este tipo de indemnizaciones o pagos deberá observarse la limitación señalada en el artículo 486 por lo que se refiere al tope de dos veces el salario mínimo de la zona económica que corresponde, discutiéndose sobre el particular si esta limitación deberá interpretarse exclusivamente por lo que se refiere al salario mínimo general o bien podría aplicarse al concepto de salario mínimo profesional.

#### EJEMPLO 4.

LA EMPRESA ENFRENTA UNA TERMINACION DE LA RELACION LABORAL POR DECLARACION DE INCAPACIDAD FISICA O MENTAL DERIVADA DE UN ACCIDENTE DE -- TRABAJO.

Ante este supuesto la empresa debe desahogar diversas cuestiones que precisen el esquema legal del siniestro dando respuesta concreta a los diversos supuestos:

¿Para configurar el accidente de trabajo se requiere una relación directa de causa efecto?

En este sentido los tribunales se han inclinado por considerar que resulta elemento fundamental el que la lesión producida por el accidente ocasione durante el ejercicio o con motivo del trabajo.

Por otro lado debemos admitir que este criterio no ha sido del todo estricto, ya que existen resoluciones en donde la clasificación de riesgo de trabajo en supuestos donde no existe orden expresa del patrón para realizar determinada labor en la que se produce dicho riesgo.

Así mismo, se configura también como accidente de trabajo el ocurrido al trabajador durante el tránsito de su casa al centro de labores y a la inversa.

Ha sido reiterada jurisprudencia al considerar dicho supuesto como accidente de trabajo para todos los efectos legales, tanto desde el punto de vista laboral como seguridad social, salvo por lo que se refiere a computar dicho siniestro en los índices de frecuencia y gravedad registrados por la empresa para su calificación dentro del grado de riesgo.

La empresa se cuestiona si la exime de responsabilidad el descuido o negligencia de su trabajador en la producción del accidente.

Ha constituido también jurisprudencia el criterio en el cual no se exime de responsabilidad al patrón en virtud de que el accidente hubiere ocurrido por negligencia o torpeza del accidentado o bien de un tercero, salvo que se trata de una acción intencional o premeditada. (este último supuesto ocurrido con frecuencia a efecto de buscar una incapacidad).

#### EJEMPLO 5.

LA EMPRESA DA POR TERMINADA LA RELACION LABORAL POR INHABILIDAD MANIFIESTA DEL TRABAJADOR.

El concepto de inhabilidad no se encuentra expresamente definido por la legislación laboral.

Algunos tratadistas pretenden equiparlo al concepto de invalidez al que se refiere la legislación del seguro social. En los supuestos de incapacidad no derivados de riesgo de trabajo, dicho concepto, sin em-

bargo debemos considerarlo como una incapacidad de carácter parcial, pero si derivada de un riesgo de trabajo, tesis que se confirma con lo dispuesto en el artículo 54 del código laboral, por el que se obliga a la empresa a proporcionar al trabajador en este caso, una nueva actividad compatible con sus aptitudes; de otra manera, la misma incapacidad no derivada de riesgo de trabajo no llevaría implícita la obligación señalada.

En este supuesto y conforme al mismo artículo señalado se podrá concluir la relación laboral mediante el pago de una indemnización -- equivalente a un mes de salario y doce días por año de servicios (en su caso considerando los períodos parciales) y con la limitación del salario a la que ya se hizo referencia para la prima de antigüedad.

#### EJEMPLO 6.

LA EMPRESA DA POR TERMINADA UNA RELACION LABORAL POR CULMINACION DE LA OBRA O TERMINO PACTADO.

Para este tipo de contratación, la empresa deberá observar dos principios fundamentales:

1.- Las relaciones de trabajo por tiempo u obra determinada -- solo podrán celebrarse con este carácter cuando así lo exija la naturaleza del servicio.

2.- Por lo que se refiere a la terminación de la relación laboral, deberá observarse que efectivamente haya concluido la obra o temporada objeto del contrato ya que el trabajador tendrá siempre a su favor -- el principio consagrado en el artículo 39 del código laboral por el que -- se establece que de subsistir la materia de trabajo la relación que dará prorroga por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia; es de suponer en estas condiciones, que la terminación de este contrato persistiendo la materia objeto del mismo debe configurarse como una causa al despedido injustificado a cargo de la empresa.

#### ENTREVISTA DE SALIDA

Es conveniente llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, por lo cual se puede implantar el método de entre-

vistas de salida; esto permite investigar a fondo las causas reales que - es posible hayan influido en la decisión de renuncia. Por medio de tal, - que se efectuó una vez que el empleado presenta su renuncia, se intenta - la expresión espontánea y libre, para que éste explique con sinceridad la causa de su egreso.

La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos - sobre la vida del individuo dentro y fuera de la empresa, con el objeto - de conocer el desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso hasta la fecha en que renuncia. Se le hacen preguntas acerca de la imagen que tiene de la empresa, sobre la forma en que percibió en general su ambiente de - relaciones interpersonales en su grupo de trabajo, etc. Esta entrevista - puede dar a conocer una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros.

De la entrevista de salida se obtiene una serie de datos impor-  
tantes como son las causas de las mismas nivel de la moral en el trabajo en la empresa, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, diferencias de la organización en general (prestaciones, políticas, nivel de preparación cultural y técnica del personal que egresa con más frecuencia) constituye según se ve, un control sobre el funcionamiento de la gerencia de recursos humanos por una parte, y por otra sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados.

Otra razón por la cual resulta importante antes de que el individuo se separe de la empresa es que posiblemente se le pueda detener con siderando cada caso en particular y siempre que ello no tenga consecuen-  
cias negativas.

Las causas por las cuales renuncia el personal y que acusan un mayor índice de frecuencia son las siguientes:

- a).- Mejor sueldo.
- b).- Matrimonio (sexo femenino)
- c).- Cambio de localidad
- d).- Estudios
- e).- Buscar mayor seguridad
- f).- Dificultad de adaptación
- g).- Malas relaciones

h).- Cambio de actividad o trabajo

i).- Sueño de ganar dólares

ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

3.3.1.- Generalidades y definición de adiestramiento y capacitación.

La capacitación como obligación laboral se inició con una etapa que pudiera calificarse como la panacea de la improductividad, males que finalmente ataca a las empresas del país y que dió origen al organismo desconcentrado de la secretaría del trabajo denominado UCECA --- (Unidad coordinadora de empleo y capacitación) encargado del registro y previsión de los planes sobre la materia.

En la segunda etapa las empresas afectadas fundamentalmente -- por la crisis se alejarón del cumplimiento de esta obligación, sin ser -- objeto de presión por parte de la autoridad (que entendiera la imposibilidad práctica del cumplimiento), lo que ocasiona la desaparición del -- mismo mencionado, quedando tales facultades en atribuciones de la propia secretaría en su dirección de capacitación y productividad. Bajo estas -- circunstancias es muy posible que tal obligación entre a su nivel real -- y la empresa se incline a capacitar más por conclusión que por obliga--- ción.

No debe olvidarse que la capacitación dentro de las empresas, y de conformidad dentro de la ley (art. 153) tiende a cubrir los siguientes objetivos:

- a).- Actualización de conocimientos.
- b).- Ocupación de vacantes.
- c).- Prevención de riesgos.
- d).- Incrementos de la improductividad.
- e).- Mejoría de aptitudes.

Dentro de algunas generalidades de adiestramiento y capacitación es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento por lo que del hecho de confundirlos resultan serios problemas tales como el de que muchos estiman que no les corresponde a ellos entrenar a -- sus trabajadores.

Hay ante todo, un entrenamiento de carácter más bien teórico - mientras que existe otro entrenamiento práctico.

- El primero suele darse para todas las capacidades que se requieren en un oficio profesión, siendo, por lo mismo, más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.
- El primero exige que además de él, se adquiere una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata, el --segundo consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y por lo mismo tiene que, aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.
- El primero solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se --requiere aún para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar en que, dentro del entrenamiento se comprenden tres aspectos distintos y complementarios.

Primero: La capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajadores calificados, es decir, capacitación es desarrollar las aptitudes del --trabajador con el propósito de prepararlo para que de sempeñe eficientemente un punto de trabajo.

Segundo: El adiestramiento, de carácter más práctico y para un punto concreto, es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable aún imponiendo una capacitación previa, es decir adiestra es desarrollar y perfeccionan las habilidades y destreza del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su punto de trabajo.

La palabra adiestramiento es muy exacta, puesto significa adquirir destreza indica que, así como la mano derecha puede realizar cosas que no hacen la izquierda, debido a la formación de hábitos por el -

ejercicio sistemáticamente realizado de manera semejante se adquiere facilidad y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático.

Tercero: Además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico, que proporcionan, respectivamente ideas y hábitos manuales, es necesaria la formación que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc. que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento y que sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, serio, ordenado y decidido.

Las tras funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puntos; pero es evidente que va bien en los niveles inferiores no calificados predomina el mero adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la capacitación y la formación.

### 3.3.2.- RAMAS O DIVISIONES DEL ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

- Ante todo se presenta el adiestramiento al obrero ó empleado de acuerdo con lo dicho, necesita darse aún en el supuesto de que el trabajador posea capacidad previas para el puesto aún más, tiene que darse, aún suponiendo que se haya adquirido plenamente destreza en el tipo de trabajo que se le va a encomendar y a veces, en este caso es más necesario, porque implica cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenían para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa.

- En caso de cambio de puesto. Es cuando el obrero ó empleado tiene que cambiar de puesto, sea para transferencia temporal, para llevar una nueva vacante o por ascenso, prácticamente se esta en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado.

- Por cambio de sistema. Es cuando, en razón de cambios de ma-



quinarias, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificaciones de este, la manera de hacer trabajo o de una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar para enseñar técnicamente los nuevos métodos ya -- que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

- Para corregir defectos. Es cuando, muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor sea por fallas de la supervisión, o ya sea por haber adquirido defectos por una producción -- muy interna sea inclusive, por problemas psicológicos, familiares, sociales, económicos que han originado esos defectos.

Otras de las divisiones será en razón del método, pues fundamentalmente se distingue el adiestramiento dado dentro del trabajo y el adiestramiento que se recibe en la escuela.

El adiestramiento dentro del trabajo se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicios, -- siendo el fin principal producir, y el fin secundario enseñar.

El adiestramiento en escuela, ante todo, suponemos que se trata de un verdadero adiestramiento y no de una capacitación general. Al -- contrario de lo que ocurre con el adiestramiento en el trabajo, en el -- ahora estudiamos lo principal es adiestrar el aprovechamiento de lo producido al enseñar, o no existe al menos es algo secundario.

La capacitación y sus ramas se pueden dividir también en razón de su fin y en razón de su método.

En razón de su fin distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación de los siguientes categorías.

La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro -- de un puesto determinado (anotese que, si como el último punto del adiestramiento se tocaban los lindes de la capacitación, en el primero de esta; también se tocan los del adiestramiento).

Lo que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio ejemplo: mecánica en general.

Lo que se imparten sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercia, etc.

La capacitación cultural de carácter smi-honesto general, de acuerdo con la naturaleza de la capacitación se distinguen las siguientes: La capacitación que se da al obrero ó empleado, como la inducción del trabajo o sea, la que viene para explicar al trabajador que ingresa a la empresa sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre ralaciones humanas.

La capacitación a los supervisores, ésta tiene dos aspectos principa les el técnico o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia y el adiestramiento, que comprende aspectos to-- dos como saber planear y distinguir el trabajo, saber ordenar, saber ense-- ñar, escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar mante-- ner la disciplina, resolver quejas, estimular entusiasmo del trabajador y saber corregir errores o defectos.

La capacitación de ejecutivos, suele referirse a como prepararlos pa ra ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoria, dándoles cono-- cimientos en relaciones organizacionales, control, finanzas, mercados, - relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

### 3.3.3.- Capacitación directa ó indirecta, medios y métodos pa ra la formación del trabajador capacitado y adiestrado

La capacitación directa y sus métodos son los siguientes:

- a).- Clases
  - b).- Crusos breves
  - c).- Becas
  - d).- Conferencias
  - e).- Métodos de casos
- a).- Las clases se caracterizan, por una enseñanza sistemática da-- da por técnicas en la enseñanza o sea, maestros.

propriadamente dichos, que en forma pedagógica, semejantes al empleado en los centros de estudios superiores impar ten las nociones de materias tal como matemáticas o con tabilidad.

Una de las características de la enseñanza por medio de clases radica además de la aplicación de métodos pedagógicos específicos en que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas, por los participantes y dejándoles tareas a realizar.

Como puede comprenderse, salvo en caso de empresas sumamente grandes y con poderosos servicios económicos es difícil que pueda darse clases dentro de las empresas, excepto la capacitación primaria, secundaria y preparatoria abierta, por medio del sistema instituto nacional de educación para adultos.

- b).- Los cursos breves, son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así por ejemplo un curso breve sobre mecánica básica, electricidad, matemáticas básicas, simplificaciones de trabajo, adiestramiento a vendedores, etc. la duración es variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 hrs.
- c).- Las becas se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, empleamos bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializadas en ese aspecto.

Normalmente la empresa ofrece el costo de la enseñanza lo cual se justifica, tanto por que la empresa habrá de ser directamente la más beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan como tambien -- porque constituyen una prestación para sus trabajadores.

Habrà que discutir previamente si la enseñanzas se consideran dentro del tiempo del trabajo renumerado o bien fuera de el, para efectos de pago o salarios.

- d).- Las conferencias consisten en una exposición de 1 a 2 hrs. como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo, o podría ser una película discutida de igual forma sobre capacitación en cuanto a seguridad, etc. la conferencia busca producir un impacto a través de recursos, oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.
- e).- Métodos de casos. Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, den muy buen resultado el método de casos, al grado de que un sistema es usado en la mayor parte de las universidades y en algunas empresas.

En la enseñanza o capacitación dentro de la empresa por la experiencia que tienen los que han de capacitar, representa este sistema un especial interés.

Fundamentalmente, este método consiste en tomar como base de la enseñanza un caso correcto, no inventado sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras, se entrega anticipadamente por escrito dichos casos a los alumnos y estos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

Con todas las ventajas de ser más práctico este método considera que, para que produzca efectos benéficos, debe llevar los siguientes requisitos:

- 1).- El problema debe ser más práctico que teórico:

Por ello consideramos que es más valioso como complemento de la enseñanza teórica para ayudar a que se aprenda como aplicar ésta.

2).- El caso debe ser real.

Técnicamente de lo contrario solo sirve de pretesto para enseñar teoría disimuladamente.

3).- Debe concretarse con un moderador de la discusión especialmente capacitado en este aspecto.

Se ha hecho la advertencia de que no debe confundirse el adiestramiento a base de encomienda de casos, con la capacitación por el método de casos en el primer supuesto, se trata de un problema real que hay que resolver; el jefe encomienda esa resolución a un subordinado, vigilando como lo plantea y como lo resuelve; en el segundo, los casos son reales pero no acutales, y no se trata de uno en concreto, sino de un empleo en todos, a la mayor parte de los temas que se han de enseñar.

La capacitación indirecta y sus métodos son los siguientes:

a).- Mesa redonda

b).- Publicaciones

c).- Medios audiovisuales

a).- Las mesas redondas aunque de suyo pueden tener un gran número de aplicaciones, razón por la cual las colocamos en esta sección de capacitación indirecta, son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

b).- Las publicaciones, las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, sea en libros, folletos o manuales, etc. son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Por eso --- aquí se refiere esencialmente a las revistas, o boletines que se dirigen al personal con la mira de llevarle información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovechan una sección para alguna enseñanza

teórica. Lo fundamental en este tipo de capacitaciones radica en que vea de tal manera interesante.

Así son condiciones esenciales a la brevedad de su extensión; la claridad del estilo, el uso de medios gráficos, fotográficos, dibujos etc. la división en párrafos pequeños, con muchos encabezados, que pretendan darse cuenta del contenido del artículo y por supuesto, la elección del tema en forma tal que resulte realmente de interés y no aburrido para el grupo que se dedica.

- c).- Medios audiovisuales. La utilización de películas, filmas, carteles, etc. por lo práctico de las figuras, - pueden ser, a veces medidas de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que de otra manera sería difícilmente convencer al personal en nuestra opinión, si bien pueden ser medios de capacitación, quizás van más dirigidos al capítulo de formación.

La formación del trabajo y jefe se ha considerado como un elemento que forma el entrenamiento, en casos tan solo como el adiestramiento y la capacitación y crear en el entrenado un conjunto de hábitos morales y sociales; como es obvio, la empresa necesita lograr que sus jefes y empleados adquieran convencimiento y formen hábitos de cooperación, de verdad, de lealtad y adhesión a la empresa, de seguridad y puntualidad - etc.

La formación del trabajador y jefe capacitado y adiestrado lo podríamos dividir en la forma siguiente:

- a).- Inducción.
  - b).- Formación de hábitos sociales.
  - c).- Formación de hábitos morales.
  - d).- Aceptación de una filosofía justa.
  - e).- Personalidad.
- a).- La inducción son cursos o enseñanzas que suelen darse al ingresar a un trabajador con el fin de informarle de to

do lo que debe saber sobre la empresa pero a la vez, -- con el objeto de ir creando desde el principio en él, -- hábitos claros y concretos.

- b).- La formación de hábitos sociales. Quizás lo más importante radica en que el conjunto de reglas establecidas y exigidas, en el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos tengan, el ejemplo de sus jefes, etc. tiendan siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquellos hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio -- por la negociación, que los ha recibido, de atención, -- de iniciativa, de asiduedad y de cuidado.
- c).- La formación de hábitos morales. No menos importantes -- que lo anterior, es la formación, consolidación e incremento de hábitos morales. Destaca entre todos ellos el sentido de responsabilidad, ya que cuando se ha logrado que cada persona posea ese sentido, puede decirse que -- con base en este todo lo demás puede alcanzarse pero es indiscutible que habra que crear tambien en el espíritu de sacrificio, necesario para el cumplimiento de su deber, la lealtad para sus compañeros y la empresa la discreción en los problemas que conozca, el espíritu de -- justicia y de equidad para tratar los asuntos de los empleados bajo su mando de decisión para resolver oportunamente un problema, el espíritu de servicio.
- d).- Aceptación de una filosofía social y justa. Aún cuando parece que la enseñanza sobre las grandes naciones y -- sistemas que rigen la vida social, por ejemplo de la sociedad de propiedad, de personas humanas, principios de solidaridad, de interdependencia todo esto pertenece --

más bien a la capacitación, lo que he colocado en la -- formación, porque más que enseñanza teórica, que es solo un medio, lo que se busca en esta formación, es el -- convencimiento y la aceptación de los principios justos y adecuados al respecto.

- e).- Personalidad. Cuando se trata principalmente por lo que respecta a los de alto nivel, es indispensable además -- desarrollar en ellos un conjunto de características que les den el status social y el conjunto de cualidades -- psicológicas que necesitan para ejercer con eficiencia el mando.

No basta con que una persona haya sido designada jefe; es necesario que sus subordinados vean que tiene el nivel, la forma de vestir, los hábitos y el modo de ac---tuar, propios de un jefe.

- 3.3.4.- Disposiciones por la ley y formas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación ó adiestramiento para el trabajo, la ley reglamentaria determina los sistemas, métodos y -- procedimientos conforme a los cuales los patrones deben cumplir con dicha obligación.

Las obligaciones que la ley impone a los patrones en este renglón son las siguientes:

- . En la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 apartado A. fracción XIII que dice fracción XIII. las empresas cualquiera que sea su actividad están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación ó adiestramiento para el trabajo.

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y pro



- . cedimientos conforme los cuales deberán cumplir con dichas obligaciones.
- . Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores fracción XV del artículo 132 de la ley federal del trabajo.
- . Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo de acuerdo con lo establecido por esta ley artículo 132 fracción XXVIII.
- . Presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social para una aprobación, los planes y programas - de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer artículo 153-N dichos planes y programas deben ser aplicados de inmediato por las empresas artículo 153-Q.
- . Mantener un contacto permanente con la secretaría -- del trabajo y previsión social informandoles de los avances y/o modificaciones a los planes y programas autorizados artículo 153-N.
- . Las empresas estan obligadas a enviar a la dirección de capacitación y productividad para su registro y - control, listas y constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.
- . Realizar todo lo señalado en el artículo 153 y fracciones.

#### Alternativas de cumplimiento.

Es indispensable que la industria de la capacitación en México se encuentre en una etapa fluorescente. Los cursos que se ofrecen al público en general son numerosos así como los que imparten en las más grandes empresas del país. De hecho muchas organizaciones sienten que por el hecho de impartir cursos y estar capacitando de alguna manera hace años, ya cumplen con la ley de obligaciones patronales en este renglón mucho -

más que la mera responsabilidad de capacitar, aunque a veces su abrazo sea un tanto disperso. Por lo tanto, enfatizó informar a la secretaría del trabajo y previsión social respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento artículo 153-0

Atender la convocatoria por la secretaría del trabajo y previsión social para constituir comites nacionales de capacitación y adiestramiento de las mismas ramas industriales ó actividades de que forma parte artículo 153-K.

Incluir en el contrato individual de trabajo la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa conforme a los dispuestos en esta ley artículo 25 fracción VIII.

Incluir en el contrato colectivo de trabajo, en su caso, las cláusulas relativas a la capacitación ó adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda artículo 391 fracción VII.

Incluir en el contrato colectivo de trabajo, en su caso, las disposiciones sobre la capacitación ó adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar labores a la empresa o establecimiento artículo 392 fracción VIII.

Que no basta con proporcionar capacitación, es necesario seguir fielmente el protocolo y la totalidad de las disposiciones de la ley federal del trabajo, la cual en su fracción I señala como obligación patronal la de cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos.

Las empresas tienen varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento artículo 153-B, indica lo siguiente:

- Capacitarlo o adiestrar dentro de la empresa
- Capacitar o adiestrar fuera de la empresa

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
DIRECCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A  
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

- Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII y XXXI.

FRACCION XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

FRACCION XXXI. La aplicación de las Leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... "también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo... respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local..."

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.

- Artículo 3o

... "Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

- Artículo 7o

... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a traba-

jederos mexicanos en la especialidad de que se trate".

TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

- Artículo 252

"El escrito en que constan las condiciones de trabajo deberá contener... Fracción VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley"...

TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

- Artículo 132

Son obligaciones de los patrones...

... "Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título".

... "Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley".

Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

- Artículo 153-A

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

- Artículo 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, - conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en -- que la capacitación o adiestramiento se preparen a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializadores, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

- Artículo 153-C

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

- Artículo 153-D

"Los cursos y programas de capacitación o -- adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

- Artículo 153-E

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo", -- salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad -- distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

- Artículo 153-F

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; -- así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;...

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

- Artículo 153-G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para -- el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones genera-

les de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

- Artículo 153-H

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del -- proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas -- que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

- Artículo 153-I

"En cada empresa se constituirán Comisiones -- Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán -- las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

- Artículo 153-J

"Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

- Artículo 153-K

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales -- ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta L.y.

Estos Comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las -- ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

- Artículo 153-L

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento".

- Artículo 153-M

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo".

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

- Artículo 153-N

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido de acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

- Artículo 153-O

"Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

- Artículo 153-P

"El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Demostrar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligados con personas o instituciones que presenten algún grado religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 32 Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo no podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga".

- Artículo 153-Q

"Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Apoyarlos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

- Artículo 153-R

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

- Artículo 153-S

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que correspon-

penda en los términos de los artículos 151-N y 151-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no les lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

- Artículo 151-T

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados -- que corresponda, en los términos de la fracción IV -- del artículo 539".

- Artículo 151-U

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir éste, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalente dicha capacidad o programar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

- Artículo 151-V

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".

"Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

"Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento".

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

- Artículo 151-W

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con reconocimiento de validez

oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, -- Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

- Artículo 151-X

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que derivan de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo".

- Artículo 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales -- con duración mayor de 18 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia..."

TITULO QUINTO BIS: TRABAJO DE LOS MENORES.

- Artículo 180

"Los patronos que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:...

... Fracción IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley..."

TITULO SEPTIMO: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.

- Artículo 391

"El contrato colectivo contendrá:...

... Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.

Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

Fracción IX.- Las bases sobre integración y fuj de personal de las Juntas por ser un integrante de acuerdo con esta Ley..."

- Artículo 412

"El contrato-ley contendrá...

... Fracción IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, Fracciones ... y IX:

Fracción V.- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento en la rama de la industria de que se trate..."

TÍTULO ONCE: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES.

- Artículo 521

"La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones:...

... Fracción V.- Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento..."

- Artículo 526

"Compete... a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título..."

- Artículo 527

"También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten... obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..."

- Artículo 527-A

"En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores... las autoridades de la federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos ligados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas..."

- Artículo 529

"... De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas les soliciten para estar en opción de cumplir sus funciones;

II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;

IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patro-

nes en materia de... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;

V. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;

VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales;

VII. Provisión de determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarlos en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud;

Capítulo IV: Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

- Artículo 537

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:...

... Fracción III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,

Fracción IV. Registrar las constancias de habilidades laborales..."

- Artículo 538

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior..."

- Artículo 539

"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

...III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b) Estudiar y, en su caso, apoyar la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;

c) Estudiar y, en su caso, apoyar, en colaboración con cada una de las ramas o actividades, la expedición de convocatorias para formar los respectivos Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, de acuerdo con las bases que se establezcan para cada una de ellas, así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;





tarante a la Junta Federal para la Conciliación, y resolución exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento... en los términos señalados en esta Ley".

- Artículo 692

"Las disposiciones de este Capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se suscitan con motivo de la aplicación de los artículos ... "II-X..."

TITULO DIECISEIS: RESPONSABILIDADES Y SANCIONES.

- Artículo 692

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patronos o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones".

"La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación".

- Artículo 994

"Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente a ... Fracción IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción IV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello".

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

- Artículo 40. A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

... VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como reanudar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

# SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

DIRECCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

## CRITERIOS PARA LA FORMULACION Y PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1954.

Oficio No. 01005 de fecha 2 de agosto de 1954.

C. Ing. Alberto Amador Leal  
Director General de Capacitación y Productividad  
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 152-A, 152-B, 152-C, 152-D, fracción VI y 153-R, los patrones deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que le señala el Artículo 152, fracción XV, de la Ley antes citada.

De acuerdo con lo anterior, mediante oficios números 01-6364, 01-5354, 01-219, 01-4545, 01-6778, 01-6785 y 01-2565, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 5 de enero y 15 de octubre de 1953, 10 de enero y 11 de agosto de 1953, 3 de febrero y 17 de abril de 1953, respectivamente, se emitieron criterios en materia de planes y programas con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y las opiniones vertidas por patronos y trabajadores en el Foro de Consulta Popular para la Federación Democrática de Capacitación y Productividad, consideradas en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo,

Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que corresponden las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha ley, según Decreto de fecha 15 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 31 del mismo mes y año, rindiéndosele correspondencia a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

1.- En la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de que trata el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo, se entenderá por:

### 1.- UNIDAD GENERAL.

Conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan las unidades de las empresas que la abarcan.

### 2.- PLAN COMUN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.

1.- PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO POR EMPRESA.

Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la programación de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

4.- PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica.

5.- CURSO.

Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados.

6.- PROGRAMA.

Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

7.- PROGRAMA GENERAL.

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adscribir las empresas.

8.- PROGRAMA ESPECIFICO.

Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisfice a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

9.- EVENTOS.

Acciones eventuales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

10.- AREA OCUPACIONAL.

La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan al interior de la misma y su estructura organizacional.

11.- CATEGORIA.

Conjunto de puestos con características comu-

nes e interrelacionadas funcionalmente en un todo.

12.- PUESTO DE TRABAJO.

Operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

11.- Para la preparación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante esta Secretaría, se cumplirá la Forma DC-2 impresa, según modelo anexo, en hojas de 28 X 21.5 cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los modelos que se publican.

111.- El manejo de la forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

1.- Se llenará por triplicado, usando invariablymente caracteres de los conocidos como de imprenta y se presentará ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

2.- En el caso de empresas con diversos establecimientos; varios de ellos podrán agruparse en un sólo plan, siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la programación de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujeta al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista plena concordancia entre lo dispuesto por éstos y el contenido, forma y alcance del plan y programas de capacitación y adiestramiento por aplicarse. En este caso, la Forma DC-2 constará de tantas hojas número 1 anverso, como establecimientos comprenda el plan.

3.- El plan de capacitación y adiestramiento debe incluir a todos los trabajadores de la empresa.

IV.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos superiores como alfabetización, primaria o tentativa para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

1.- Que el programa de capacitación y adiestramiento en que se incluya alguno de los niveles educativos citados, contenga además, eventos directamente destinados al logro de las finalidades que señala el Artículo 15-V de la Ley Federal del Trabajo a través del perfeccionamiento, actualización y mejora de las aptitudes, conocimientos y actitudes típicos del puesto de trabajo de que se trate.

2.- Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no dependa para cada trabajo, sino que sea el mismo para todos los trabajadores, ni más de dieciocho días uno de los restantes, ni representen más del 4% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas-hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

3.- Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistientes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, se impartan conforme al establecido en el Artículo 152-E de la Ley Federal del Trabajo.

4.- Que, en relación con los niveles de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que le señalan los Artículos 152-I, 152-T y 152-V de la Ley Federal del Trabajo.

5.- Que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos o la secundaria abierta, según sea el caso, se incluya en la Hoja 1 reverso de la Forma DC-2, columna de Programas Generales con expresión de los nombres de los cursos correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Según el particular, era Dirección a su cargo, deberá establecer la coordinación necesaria con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de este criterio y el debido cumplimiento de las cláusulas segunda, tercera y cuarta del convenio que esta Secretaría y la de Educación Pública celebraron el 7 de julio de 1960 y para la adecuada supervisión del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, solicitará a la Secretaría de Educación Pública un informe trimestral que detalle todas las actividades y certificaciones expedidas en dicho período.

6.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes y programas de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de los que hayan adquirido u obtenido el arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados. Igualmente podrán incluirse los cursos y/o eventos que impartan las empresas que los hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que estas últimas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se perciba un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

VI.- Los patrones y trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación y adiestramiento, cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial, siempre y cuando tales cursos y/o eventos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

VII.- El ejercicio de las modalidades de que tratan los criterios V y VI, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento.

2.- Que, cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento, no cubra de manera íntegra las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas del puesto de trabajo a que esté dirigido el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

3.- Que los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que vayan a llevarse a cabo siguiendo estas modalidades, se listen en la Hoja 2 anverso de la Forma DC-2, columna de instructor externo independiente o institución capacitadora con expresiones del nombre de la persona de que se trate, seguido de la de "agente auxiliar" y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

VIII.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos y/o eventos que sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se cumpla lo dispuesto y conducente por el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo.

Igualmente, dichos planes podrán comprender los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas y los que sean impartidos en cumplimiento del Artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo, por los trabajadores extranjeros contratados por la empresa.

IX.- El ejercicio de la modalidad de que trata el segundo párrafo del Criterio VIII, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que, tratándose de empresas que aprovechar -- las disposiciones legales en materia de transfe-

Formulario de inscripción y del explotador de patentes y marcas:

a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2, la respectiva constancia del Registro Nacional de transferencia de Tecnología, en los términos de la Ley sobre Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes de Marcas.

b) Los programas de capacitación y adiestramiento, desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listan en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Externo Independiente o de Institución Capacitadora, con expresión del nombre de la entidad proveedora de tecnología, seguido del señalamiento de este carácter y la invariable mención de la clave de inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes.

2.- Que, tratándose de empresas en las que trabajadores extranjeros vayan a impartir cursos y/o eventos de capacitación a trabajadores mexicanos:

a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2 copia de la forma migratoria, expedida al trabajador extranjero de que se trate.

b) Los programas de capacitación y adiestramiento desarrollados a través de cursos y/o eventos, que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listan en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, dando el trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando invariablemente su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

3.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento, sean exclusivamente trabajadores involucrados de manera directa en la operación de los equipos o sistemas a que se refiere la transferencia de tecnología o trabajadores que se encuentren bajo la supervisión o en el desempeño de puestos similares al de los trabajadores extranjeros contratados por la empresa y que cuando no se cubran a través de las modalidades de que trata el criterio VIII, sus habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas de cada puesto de trabajo, el plan de capacitación y adiestramiento incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

X.- Los patrones pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrá formular y presentar ante esa Unidad de su rama, planes y programas comunes.

En el caso de las empresas sujetas al régimen de

transferencia de tecnología, deberá efectuarse los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista plena concordancia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse.

XI.- Para los efectos del criterio anterior, las empresas deberán presentar la Forma DC-2, ajustada a los siguientes lineamientos:

1.- Presentarán las hojas número 1 por anverso y reverso por cada una de las empresas que adopten esta modalidad.

2.- Presentarán las hojas 2 por anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a estos planes y programas.

XII.- Podrán considerarse como Instructores Internos aquellos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento y que impartan algún o algunos de los cursos y/o eventos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que se proporcione la capacitación.

En este caso, el nombre de los instructores deberá listarse en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, con la información que en ella se solicita, anotando la empresa en la que el trabajador presta sus servicios, inmediatamente abajo de sus datos.

XIII.- Para la presentación ante esta Secretaría de las modificaciones que patrón y sindicato o sus trabajadores hayan convenido acerca de planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se empleará la Forma DC-2A, según el modelo anexo, en hojas de 28 X 21.5 cm.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y al modo de que se publica.

La presentación de la Forma DC-2A, se hará por triplicado ante la Dirección a su cargo directa mente, a un conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

Los criterios a que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Boletín Oficial de la Federación y en las periódicas oficiales de las Unidades Ejecutivas y de las sin efectos sobre aquellas disposiciones que los contravengan.

A T E N T A M E N T E  
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.  
EL SUBSECRETARIO.

EMILIO LOPEVA TRAMAIN  
Rúbrica.

ENCUADRO DE LA FORMA PARA PRESENTAR EL PLAN DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA OCIAL) E INSTRUCTIVO DE SU LLENADO.

**INSTRUCCIONES GENERALES**

- a) Llévese por triplicado.
- b) Entregue a máquina o con letra de molde.
- c) Esta forma consta de 2 hojas: llenar reverso y volver a) de cada una y anexar tanto lo que como se especifica en cada caso a una de la fuente.
- d) Dos copias que serán "NO SE TIENEN", dejarlas en blanco.



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NÚMERO DE LA EMPRESA CONTRATADA  
(1) SAIR-260131-001  
REGISTRO PATRONAL DEL I. N. T. S.  
(2) 1-64-13730-13

**I- DATOS GENERALES**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN				(3) RAUL SANTOS LARA			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO				
(4) INFORMACION	25		571-46-00				
COLONIA	POBLACION		C.P.				
1 (LOCAL)	141	MEXICO	15700				
MUNICIPIO	ESTADO		FECHA DE ELABORACION				
MUNICIPIO DE CARRANZA	ESTADO DE COAHUILA		15/1/64				
ACTIVIDAD ESPECIFICA O RAZÓN DE LA EMPRESA				(5) C/ FABRICA DE CAPATOS			
TIPO DE CONTRATO		FORMA DE ELABORACION DEL PROGRAMA DEL CONTRATO COLECTIVO*		Nº TOTAL DE TRABAJADORES		Nº DE MUJERES	
(6)	INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/> A COLECTIVO <input type="checkbox"/> B LEY <input type="checkbox"/> C	(7)		10		0	
		DIA MES AÑO					

**II- CARACTERISTICAS DEL PLAN**

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE SE HACE EL P. A. N.	2 3 4	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:	1 2 3 4
PÉRDIDA TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL 1º DE MARZO AL 31 DE ABRIL	MANEJOS ESPECIFICOS	GENERALES GENERALES
		Nº DE PARTICIPANTES EN LOS EJERCICIOS DE	
		ADAPTACION	OTROS

NOMBRE Y FIRMAS DE PATRÓN O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (10)	NOMBRE Y FIRMAS DEL SINDICATO REPRESENTATIVO DE LOS TRABAJADORES ANTE LA C/ O. N. M. S. T. (11)
RAUL SANTOS LARA NOMBRE	IRMA CARRANZO LINDER NOMBRE
<i>[Firma]</i> FIRMA	<i>[Firma]</i> FIRMA

HOJA REVERSO

\* PROPORCIONAR EN HOJA POR SEPARADO LOS DATOS REFERENCIALES AL P. C. EN LAS CASAS DEL I. N. T. S. Y DEL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE SE HACE EL PLAN.

FORMA-DC-2

APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE ESTABLECIMIENTOS DE LA EMPRESA O PATRÓN.

Anexar el dato alfanumérico asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (2) REGISTRO PATRONAL DEL I. N. T. S. O.

Anexar el número de registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

APARTADO (3) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN.

Anexar con claridad la razón social de la empresa; si ésta es persona moral, o el nombre del patrón - si es persona física.

APARTADO (4) CALLE, Nº EXTERIOR, Nº. INTERIOR, TELEFONO, COLONIA, POBLACION, C. P., MUNICIPIO Y ENTIDAD FEDERATIVA.

Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicarla geográficamente.

APARTADO (5) ACTIVIDAD ESPECIFICA O RAZÓN DE LA EMPRESA.

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa; tipos de procesos; los artículos de plástic; los componentes de artículos para el hogar, etc.

APARTADO (6) TIPO DE CONTRATO.

Marcar con una "X" los cuadros correspondientes a los tipos de contratación existentes en la empresa.

APARTADO (7) FORMA DE ELABORACION, REVISIÓN O PRODUCCIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY.

En el caso de que la empresa se rija por contrato colectivo o por contrato ley, deberá anotarse la fecha de su elaboración, renovación o prórroga.

La Ley Federal del Trabajo establece por: CONTRATO INDIVIDUAL.- "Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal remunerado, mediante el pago de un salario" (Art. 2º, párrafo segundo).

**CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.** - "Es convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las que les será prestado el trabajo en una o más empresas o establecimientos. (Art. 194).

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

**APARTADO (8) N° TOTAL DE TRABAJADORES.**

Anotar el total de trabajadores que laburan en la empresa, incluyendo a los contratados por tiempo u obra determinada.

"El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador, o lo exija la naturaleza del trabajo" (Art. 37 de la Ley Federal del Trabajo).

"El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza". (Art. 36 de la Ley Federal del Trabajo).

**APARTADO (9) N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN, Y PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN.**

Indicar el número de establecimientos en los cuales rige el Plan, anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los 3 cuadros, debiendo proporcionar en su caso, los datos generales de los citos establecimientos; asimismo, anotar la fecha de inicio y terminación de la capacitación.

**APARTADO (10) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:**

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales.

Cuando el Plan sea por etapas, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en los programas que se presenten.

Se entiende por PROGRAMA GENERAL, a la unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adscribir las empresas.

Se entiende por PROGRAMA ESPECÍFICO, aquel que responde a un puesto de trabajo y se encierra al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

Se entiende por ETAPA, al período en el cual se efectúa determinada actividad de un proceso. Para la planeación de la capacitación y el adiestramiento se requiere dividir en etapas el desarrollo de los programas que constituirán el Plan.

**APARTADO (11) N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:**

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles.

- Alfabetización.
- Primaria intensiva.
- Secundaria abierta.

El nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no deberá abarcar para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de 16 cada uno de los dos restantes, ni deberá representar más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calcularla en función de las horas hombre que se van a impartir al total de los trabajadores.

**APARTADO (12) FIRMA DEL PATRÓN O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.**

Tritudoso de personas físicas deberá firmar el patrón o su representante legal y en su caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

APARTADO (13) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.

Quando en la empresa rija contratacion colectiva, debera firmar el Secretario General del Sindicato y en su caso de no existir contratacion colectiva, el o los representantes de los trabajadores ante la Comision Mixta de Capacitacion y Adiestramiento.

APARTADO (14) DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

APARTADO (15) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO:

Anotar el número total de trabajadores que integran cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

### III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *												
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	NO TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	NO DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		NO DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		NO DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		NO DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				
		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA				
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO			
(14)	(15)	(16)		(17)								
GERENTE	1	1										
VENDEDOR	6	3		3								
CAJERA	1	1										
APARADORISTA	1			1								
ALMACENISTA	1			1								

\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMIENCE MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

HCM I REVERSO





V.-MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS  
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

SECRETARÍA DE DIRECCIÓN DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MÓDULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
		INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO (CEEP O INSTITUCION CAPACITADORA)		NO DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
SECCION AREA MAGNITUD	DURACION	NOMBRE	NO DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	NO DE REG.		
NO.	TOTAL DE HORAS	(24)	(24)	(24)	(25)	(25)	(26)	(26)
1	20				Luis Gerardo Téllez Trejo	TETL- 5504285		
2	25				Luis Gerardo Téllez Trejo	TETL- 5504285		
3	20				Eduardo López Sues- trero Arévalo	LCAE- 5911135		
4	44	Raúl Santos Lara	SALR- 260131	Proprietario				
5	30	Pedro del Aguila Calderón	AUCP- 440429	Gerente				

HOJA 2 REVERSO

ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

APARTADO (22) SIGA EL ORDEN APARTADO IV.

Anotar progresivamente el número asignado a los -  
cursos, eventos, niveles educativos y/o módulos -  
de los programas generales, de acuerdo con el -  
apartado IV. (tercera columna).

APARTADO (23) DURACION.

Anotar por cada uno de los cursos, eventos y nive-  
les educativos el número de horas de duración.

APARTADO (24) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR IN-  
TERNO.

Anotar el nombre, el número de Registro Federal -  
de Contribuyentes y el puesto de los trabajadores  
que teniendo este carácter en los términos de la  
Ley Federal del Trabajo, imparten cursos, eventos  
de capacitación y adiestramiento.

De conformidad con los Criterios Oficiales se en-  
tiende que Instructor Interno es la persona física  
que teniendo el carácter de patrón o trabajador  
en los términos de la Ley Federal del Trabajo  
y dentro de la jornada de trabajo, imparte capaci-  
tación y adiestramiento a trabajadores que ocupan  
puestos de trabajo de los cuales posea conocimientos  
y experiencia, y de acuerdo al Plan y Progra-  
mas Especificos de la empresa, autorizado y regis-  
trado por esta Secretaría o del plan común al que  
está integrado el centro de trabajo en el que la-  
bora.

APARTADO (25) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR EX-  
TERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCION CA-  
PACITADORA.

Anotar el nombre y número de registro ante la Se-  
cretaría del Trabajo y Previsión Social del In-  
structor Externo Independiente o de la Institución  
Capacitadora que impartirá los cursos o eventos.

Se entiende por Instructor Externo Independiente,  
a la persona física autorizada para impartir en  
forma independiente programas de capacitación y  
adiestramiento, y por Institución Capacitadora,  
la entidad que cuenta con instalaciones, mobili-  
ario, personal docente y programas de capacita-  
ción y adiestramiento entre otras y que está au-  
torizada para impartir capacitación y adiestra-  
miento.

APARTADO (26) PROGRAMAS GENERALES.

Anotar el número de registro de los programas de  
servicio a los que se adhieren y el nombre del  
agente capacitador titular de los mismos.

En caso de impartirse niveles educativos, de al-  
fabetización, primaria intensiva o secundaria in-  
dependiente, indicar en esta columna el nombre y nú-  
mero de Registro Federal de Contribuyentes del  
Asesor que los impartirá.

FORMA DE LA FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DE-2A) E INSPECTIVO PARA SU LLENADO.

INSTRUCCIONES GENERALES

- a) Lléñese por triplicado.  
 b) Escrita a máquina o con letra de molde.  
 c) Esta forma consta de 1 hoja; llenar anverso y -  
 reverso y anotar tantas hojas como se requieran  
 de cada cara o lado de la forma.  
 d) Los espacios que indican "NO SE LLENEN", dejarlos  
 en blanco.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y  
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NO. DE LA FORMA DE-2A  
 SAER-200131-001

I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (1) RAUL SALTOS LARA	
CALLE (3) GOBERNACION	NO. EXT. 20
TELEFONO 5114600	
COLONIA FEDERAL	POBLACION (3) MEXICO
C.P. 15000	
MUNICIPIO VENUSTIANO CARRANZA	ENTIDAD FEDERATIVA (3) P. F.
NO. DE REGISTRO DEL PLAN (4) SAER-200131-001-1-01	NO. DEL GRUPO DE REGISTRO (5) 310.3 1-216

II.- TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

1.- RFC DE LA EMPRESA (6)	<input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS (10)	<input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS (6)	<input type="checkbox"/>
2.- NO. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, ENTENDIENDO NO NIV. EDUC.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.- NO. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input checked="" type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4.- NO. DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES	<input checked="" type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS	<input checked="" type="checkbox"/>		

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (7)	NOMBRE Y FIRMA DEL SR. ENAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, OBL. LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA (8)
RAUL SALTOS LARA	JUAN CARRASCO LOFIE
NOMBRE	NOMBRE
<i>Raul Saltos Lara</i>	<i>Juan Carrasco Lofie</i>
FIRMA	FIRMA

HOJA 1 ANVERSO

DC-2A

APARTADO (1) R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar el dato alfanumérico que le haya sido otorgado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (2) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón, si es persona física.

APARTADO (3) CALLE, NI EXTERIOR, NI INTERIOR, TELEFONO, COLONIA, POBLACION, C.P., MUNICIPIO Y ENTIDAD FEDERATIVA.

Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicar la geográficamente.

APARTADO (4) NUMERO DE REGISTRO DEL PLAN.

Anotar el número con el cual quedó registrado el plan y programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (5) NUMERO DEL GRUPO DE REGISTRO.

Anotar el número del grupo mediante el cual la Secretaría del Trabajo y Previsión Social otorgó el registro del plan y programas.

APARTADO (6) TIPO DE MODIFICACIONES.

- R.F.C. DE LA EMPRESA.
- NO. DE ESTABLECIMIENTOS.
- NO. DE TRABAJADORES POR PUESTO.
- NO. DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.
- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN.
- DENOMINACION DE PUESTOS.
- DURACION DE LAS ETAPAS.
- PROGRAMAS ESPECIFICOS.
- PROGRAMAS GENERALES.
- INSTRUCTORES INTERNOS.
- INSTRUCTORES EXTERNOS.
- DURACION DE LOS CURSOS/EVENTOS Y/O NIVEL EDUC.
- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.
- OTRAS MODIFICACIONES.

Marcar con una "X" al o los rubros que modifiquen el plan y programas registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (7) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.**

Tratándose de persona física deberá firmar el patrón o su representante legal y en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

**APARTADO (8) NOMBRE Y FIRMA DEL SINDICATO, SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.**

Cuando en la empresa rija contratación colectiva - deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en caso de no existir contratación colectiva el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**IV- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES ( Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas )**

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
(9)	(10)	(11)
3:	VENDEDOR TRABAJADORES 0	VENDEDOR TRABAJADORES 5
10	PEDRO DEL AGUILA CALDERON ANCP-442429- GERENTE CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA	RAUL SANTOS LARA SALR-260131- PROPIETARIO CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA
12	5.- CONTABILIDAD BASICA 30 hrs.	5.- CONTABILIDAD BASICA 45 hrs.
14	EN RAZON DEL AUMENTO DE TRABAJADORES AL PUESTO DE VENDEDOR VARIA EL NO. TOTAL DE TRABAJADORES <u>10</u> HOMBRES <u>4</u> MUJERES <u>0</u>	NO. TOTAL DE TRABAJADORES <u>12</u> HOMBRES <u>6</u> MUJERES <u>0</u>

HOJA I REVERSO

\* ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

**APARTADO (9) CLAVE DE MODIFICACION.**

Anotar el número de la clave de la modificación, - de acuerdo con la o las señaladas en el apartado - II.

**APARTADO (10) DATOS ANTERIORES.**

Anotar los datos señalados en el plan y programas- registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que sufrirán modificación.

**APARTADO (11) DATOS ACTUALES.**

Anotar los datos que sustituyen a los manifestados en el plan y programas registrados.

En el caso de que se contemplen Instructores, deberá señalarse el puesto y Registro Federal de Contribuyentes cuando sean internos y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando sean externos.

Si la hoja le es insuficiente para señalar las modificaciones, podrá anexarse tantas hojas como sea necesario.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPAGITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY	Nº TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>	HOMBRES _____ MUJERES _____
		DIA MES AÑO	

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN.

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	* _____		Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL _____	AL _____	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES	
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO		Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
			ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

\_\_\_\_\_  
FIRMA

NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

### III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO \*

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO

\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS



IV. NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECÍFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES  
**POR PUESTOS DE TRABAJO \***

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECÍFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

RFC. DE LA EMPRESA O PATRON

I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C.P.	
MUNICIPIO	NO SE LLEVA	ENTIDAD FEDERATIVA	NO SE LLEVA
No DE REGISTRO DEL PLAN		No. DEL OFICIO DE REGISTRO	

II.- TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

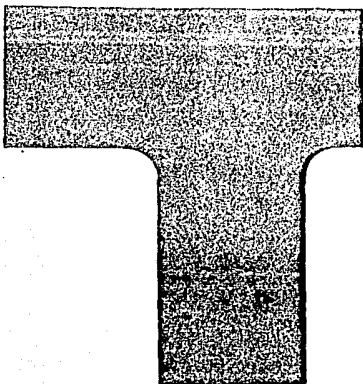
1.- RFC DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2.- No. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3.- No. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4.- No. DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14 OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA

IV. ESPECIFICACIÓN DE LAS MODIFICACIONES (Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
DIRECCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CRITERIOS EN MATERIA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO RELATIVOS A LISTAS Y  
CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01007 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Amador Leal  
Director General de Capacitación y Productividad.  
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-T, 153-V, 537 fracción IV, y 539, fracción IV, inciso a), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conocer y registrar las Constancias de Habilidades Laborales que en su oportunidad, se expidan a los trabajadores del País.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio número -- 01.2278, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de abril de 1981, se emitieron criterios en materia de formulación y expedición de las constancias de habilidades laborales y sus listas correspondientes, con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora -- del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y las opiniones vertidas por los factores de la producción en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de constancias de habilidades laborales.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en

los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha ley, según Decreto -- de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el -- Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a -- su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente -- expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente.

- I.- La constancia de habilidades laborales tendrá carácter TERMINAL, entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza-aprendizaje aprobadas per el trabajador, deben abarcar todos -- los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el -- programa que para dicho puesto se estableció -- en el Plan de Capacitación y Adiestramiento -- aprobado por esta Secretaría.
- II.- Será requisito indispensable para la validez -- del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacitación, deberá incluirse también la firma -- del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores internos, el número -- de registro que se proporcionará será el que -- tenga ante el Registro Federal de Contribuyentes.
- III.- Para la expedición de constancias de habilidades laborales, se empleará la Forma DC-4, según modelo anexo, mismo que deberá imprimirse

de hasta de 75 X 11.5 cms.

Por el cual con fines, su independencia de cualquier otro documento de carácter simbólico que los Agentes capacitados deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

IV.- Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas están obligadas a enviar a esta Secretaría, según lo dispuesto por el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, se formularán en la Forma DC-5, según modelo anexo mismo que deberá imprimirse en hojas de - - - - 18 X 21.5 Cms.

V.- La documentación de que trata el punto IV de este criterio, se presentará por triplicado ante la Dirección a su cargo, directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

VI.- Con respecto a la documentación de que trata el párrafo anterior, deberá presentarse una copia de las constancias de habilidades laborales relacionadas.

VII.- Se autoriza a los particulares la libre impresión de las formas cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a los diseños y a los formatos que se publican.

Los particulares a que se refiere el presente oficio y sus anexos deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

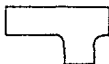
**A T E N T A M E N T E .**  
**SUPRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.**  
**EL SUBSECRETARIO**

**EMILIO LOZOYA THALMANN.**  
Rúbrica.

**EJEMPLO DE LAS FORMAS DE LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES:**  
(FORMAS DC-4 Y DC-5) E INSTRUCTIVOS PARA SU LLENADO.

**INSTRUCCIONES GENERALES:**

- a) La Forma (DC-5), deberá presentarse por triplicado, debiendo incluirse una copia de las constancias Forma (DC-4) relacionadas en las respectivas listas.
- b) Escribir a máquina o con letra de molde.
- c) Los espacios que indican "NO SE LLENE", dejarlos en blanco.
- d) En los espacios que se presentan alternativas, - - - - marcar con una "X" la que corresponde dado el caso.



EXPEDIDA AL C.:

**CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES**

FECHA EN QUE SE OTORGA  
6 6 55 (11)  
DÍA MES AÑO

NOMBRE DEL TRABAJADOR  
JUAN ANDRÉS MARTÍNEZ (2)

REG. FED. DE CONT.  
RAMO: 220131 (2)

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

VENDEDOR (3)

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON  
RAHIL SANTOS LARA (4)

REG. FED. DE CONT. (4)  
RAMO: 260131-001

CALLE No. EXT. No. INT. COLONIA  
GOBERNACION 20 FEDERAL (5)

POBLACION C.P. MUNICIPIO ENT. FEDERATIVA  
MEXICO 55220 VERACRUZ GUERRERO D.F. (6)

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GRUPO DE LA EMPRESA  
COMERCIO-VENTA DE SAPATOS (7)  
NO. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA  
SALR-260131-001-1-1-1 (8)

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO  (9)

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO 25 04  
MES AÑO  
FECHA DE TERMINACION DEL ULTIMO CURSO 27 05  
MES AÑO

ADHESION A PROGRAMAS GENERALES   
EXAMEN DE SUFFICIENCIA O COMPROBACION DOCUMENTAL   
NO. DE REG. CLAVE

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

- ATENCION A CLIENTES
- RECEPCION DE CALZADO
- CLASIFICACION DE CALZADO
- ELABORACION DE NOTAS DE CONSUMO

(10)

**APARTADO (1) FECHA EN QUE SE OTORGA:**

Anotar el día, mes y año en que se otorga la Constancia de Habilidades Laborales al trabajador cuando éste haya llevado y aprobado la totalidad de los cursos de capacitación y/o adiestramiento dirigidos a su puesto de trabajo, conforme al Plan y Programas registrados.

**APARTADO (2) EXPEDIDA AL C.:**

Señalar el nombre del trabajador capacitado y/o adiestrado a quien se expide la constancia, así como su Registro Federal de Contribuyentes.

**APARTADO (3) PUESTO DE:**

Anotar la denominación del puesto al que se dirigió la capacitación y/o adiestramiento conforme al Plan y Programas registrados.

**APARTADO (4) EN:**

Anotar el nombre o razón social de la empresa o patrón, así como su Registro Federal de Contribuyentes, donde el trabajador presta sus servicios.

En los 2 siguientes renglones se anotará el domicilio de la empresa o patrón.

**APARTADO (5) ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA:**

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.

Ejemplo: Fabricación de Artículos de Plástico; Compra Venta de Artículos para el Hogar, etc.

**APARTADO (6) NUMERO DE REGISTRO DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA:**

Señalar el número con el cual, quedó registrado el Plan y Programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (7) ORIGEN DE LA CONSTANCIA:**

Marcar con una "X" según sea el caso, el origen de la constancia.

**PROGRAMA ESPECIFICO.** - En el caso de que el trabajador haya sido capacitado y/o adiestrado conforme a un Plan y Programas específico presentado y registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**ADHESION A PROGRAMAS GENERALES.** - En caso de que el patrón proporcione al trabajador capacitación o adiestramiento, mediante la adhesión a un Programa General de Capacitación legalmente registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**EXAMEN DE SUFICIENCIA O COMPROBACION DOCUMENTAL.**

Cuando el trabajador haya acreditado su capacidad en base a las opciones que señala el Artículo 153-U de la Ley Federal del Trabajo. En caso de acreditación mediante examen de suficiencia, anotar el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (8) DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR:**

Anotar el mes y año de inicio del primer curso y el mes y año de terminación del último curso aprobado por el trabajador y que comprenden el total de la capacitación o adiestramiento a su puesto de trabajo, de acuerdo al Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (9) ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA:**

Describir las actividades esenciales que se desarrollan en el puesto de trabajo a que se hace referencia en la constancia.

**RELACION DE AGENTES CAPACITADORES QUE IMPARTIERON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TRABAJADOR A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA.**

NOMBRE DE CURSO, PREVIO, OBLIG. EDUCATIVO Y/O PROGRAMAS GENERALES.	INSTRUCTOR INTERNO	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA			PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
		NOMBRE	R. F. C.	INST. EXT. IND. O. INST. CAPACITADORA	AGENTE CAPACITADOR	NOMBRE		
VENTAS (10)	(11)	(11)	EDUARDO LOPEZ GUERRERO AREVALO (12)	LOAE-4011135 (12)	(13)	(13)	20 (14)	<i>[Firma]</i> (15)
MANUAL DEL VENDEDOR (10)	RAUL SANTOS LARA (11)	SALR-260131 (11)	(12)	(12)	(13)	(13)	44 (14)	<i>[Firma]</i> (15)

**AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

CON N.º DE REGISTRO SALR-260131-001-2-01 (16)

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA ANTE LA COMISION  
*[Firma]* (17)  
 ENRIQUE SUTICHER ALVAREZ  
 NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA  
 504E-490522

FIRMA DEL TRABAJADOR  
*[Firma]* (19)

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION  
*[Firma]* (18)  
 JUAN CARLOS GONZALEZ  
 NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA  
 CALJ-480214

REVERSO

FORMA-DC-8

**APARTADO (10) NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL:**

Relacionar el nombre de la totalidad de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales impartidos al trabajador conforme al Plan y Programas de Capacitación.

**APARTADO (11) INSTRUCTOR INTERNO:**

Anotar el nombre y Registro Federal de Contribuyentes del o de los Instructores Internos que impartieron el o los cursos o eventos.

**APARTADO (12) INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCION CAPACITADORA:**

Señalar el nombre o denominación según el caso, y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del o los Instructores Externos Independientes o Entidades Capacitadoras que impartieron el o los cursos o eventos.

**APARTADO (13) PROGRAMAS GENERALES:**

Anote el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Agente Capacitador que impartió el Programa General.

**APARTADO (14) DURACION:**

Anotar la totalidad de horas que comprendió cada uno de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales, de acuerdo con lo programado en el Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

**APARTADO (15) FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR:**

En esta columna firmarán cada uno de los Agentes - Capacitadores que impartieron los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales. En el caso de Instituciones de Capacitación, deberá firmar el representante legal, y si se desea -- puede firmar también el Instructor del curso.

**APARTADO (16) CON NUMERO DE REGISTRO:**

Anotar el número con el cual quedó registrada en - la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la - Comisión Mixta de Capacitación de la empresa, misma que autentifica la Constancia de Habilidades Laborales.

**APARTADO (17) REPRESENTANTE DE LA EMPRESA ANTE LA COMISION:**

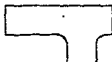
En este espacio anotar el nombre, Registro Federal de Contribuyentes y la firma del representante de la empresa ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**APARTADO (18) REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION:**

En este espacio anotar el nombre, Registro Federal de Contribuyentes y firma de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**APARTADO (19) FIRMA DEL TRABAJADOR:**

En este espacio firmará el trabajador a quien se otorga la Constancia de Habilidades Laborales.



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

**LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES**

FECHA (1)	
1 3 0 1 5 5	
DIA	MES AÑO
	290

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON		REG. FED. DE CONT.
RAUL SANTOS LARA (2)		SAIF-260131-001 (2)
		REG. IMSS
		F - 64 - 13346 - 10 (2)

CALLE	No. EXT.	PO. INT.	COLONIA
DEFINICION (2)	20		FEDERAL (2)

POBLACION	C.P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
MEXICO (2)	15700	VENUSTIANO CARRANZA (2)	D.F.

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GORO DE LA EMPRESA	No. DE MES DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
COMPRA VENTA DE ZAPATOS (3)	SAIF-260131-001-1-01 (1)

**RELACION A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO**

PUESTO DE TRABAJO	C.N.D. (NOBRE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA DE EMISIÓN DE LA CONSTANCIA
REFERENTE (5)		ENRIQUE SOTOMAYOR A. (5)	SOAF-490622	06-06-55 (5)
VENDEDOR		JUAN ANDRADE MARTINEZ	AAMJ-522510	06-06-55
CAJERA		BLANCA ESTRADA GARDUÑO	FAPP-561224	06-06-55

ANVERSO

FORMA - 2C - 5





FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

## CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO ADHESION A PROGRAMAS  
GENERALES 

No. DE REG.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O  
COMPROBACION DOCUMENTAL 

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES

AÑO

FECHA DE TERMINACION

DEL ULTIMO CURSO

MES

AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA







**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

POBLACION	C. P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	-------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA
---

No DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
--

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (NOSE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIO LA CONSTANCIA

123



- Capacitar o adiestrar por conducto de personal propio.
- Capacitar o adiestrar por medio de instructores contratados especialmente.
- Capacitar o adiestrar por vía de instituciones, escuelas u - organismos oficiales.
- Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del trabajo y previsión social.

Lo revelante de estos puntos es que:

- . Se cuentan con varias alternativas o posibilidades para elegir a conciencia de la empresa.
- . Se trata de una obligación cuyos límites son las necesidades y peculiaridades del establecimiento.
- . Cualquiera que sea la opción escogida, se debiera seguir el - proceso reglamentario por la ley.

#### 4.4.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

- 4.2.1. Tres aspectos fundamentales de la materia.
- 4.2.2. El problema de personal o especialidades.
- 4.2.3. Causas y sub-causas que obran en un accidente - de trabajo.
- 4.2.4. Análisis de los accidentes de trabajo y su costo
- 4.2.5. Disposición legal de la integración de las comisiones mixtas de seguridad e higiene.

- 4.2 Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador.

A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; -- es indiscutible que dentro del mismo los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo pueda producirse y evitarse, determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe, como por ejemplo enfermedades ocasiona-

gas por la postura en que se tiene que trabajar, enfermedades producidas por la tensión nerviosa que implica el asumir graves responsabilidades.

Hoy nadie discute ya que el empresario, al crear un riesgo y -- asumirlo como parte de su función empresarial, no solo debe ser responsable económicamente de las conveniencias de los accidentes de trabajo y en fermedades profesionales su diferencia lo distingue muy claro los artículos 473 a 475 de la ley federal del trabajo, si no que esta obligado, moralmente a reducirlos y ejecutarlos en todo aquello que sea posible.

Es importante reconocer que la salud constituye un derecho de - toda persona y de ninguna manera una concesión. Tal es el espíritu del ar tículo 3 de la declaración universal de derechos humanos: Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.

Es entonces como lo mencione anteriormente, es una obligación - moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como por la protección contra accidentes además de esta obligación moral, existen mandamientos legales que debe cum-- plir.

En adición a los aspectos morales, es necesario insistir en que una población enferma carece de energía para el trabajo por eso ve mermados sus ingresos y su productividad, lo cual acarrea estancamiento económico que existan, por tanto, posibilidades de mejorar su salud, estable-- ciendose un círculo vicioso del cual es muy difícil salir. En la gráfica siguiente se muestra.

Es importante advertir que las enfermedades producen frecuentemente ausencias en el trabajo, lo cual va a implicar una disminución en la producción, no se cuenta con estadísticas al respecto, que permitan calcular el número de días - hombre perdidos y el valor de la producción perdida en las empresas por este concepto -. Las enfermedades tienen aún otra repercusión de tipo económico.

Puede decirse que lo anotado anteriormente es válido también para cualquier empresa u organización.

- Definiciones de higiene industrial y de seguridad industrial.

\* Higiene industrial es el conjunto de conocimientos y técnica dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

\* La seguridad industrial es el conjunto de conocimiento técnico y su aplicación para la reducción y control y iluminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas, - se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

#### 4.2.1 Tres aspectos fundamentales de la materia.

- a).- Humano
- b).- Económico
- c).- Social

a).- Humano.

Como lo señalado el hombre es el elemento de mayor dignidad en la empresa y, estando su vida su integridad fuera y su salud - en la base misma de su existencia, todos los demás aspectos - tienen que relacionarse con la conservación y mejoramiento de sus aspectos físicos. Con mucha frecuencia, se usan declaraciones declaratorias sobre la dignidad humana de la persona, mien

tras se decuidan cosas tan profundamente la lesionan, como --- pueden ser los que afectan su vida y su salud.

b).- Económico.

Pero no es esta la única razón que justifica la higiene y seguridad industrial aún por motivos de carácter meramente económico, se demuestra que existe necesidad de preveer y evitar que ocurran accidentes de trabajo y se den enfermedades causadas - por él.

c).- Social.

Más no son solo razones de tipo humano y económico las que justifican las medidas que se tomen en materia de higiene, seguridad industrial y medicina de trabajo desde un punto de vista - la sociedad y al país el hecho de que una gran cantidad de personas queden incapacitadas total o parcialmente para trabajar, restando elementos productivos y creando, por otra parte en -- más personas un sentimiento de fructación que va obligado inclusive a tratar de utilizar sus servicios a base de una rehabilitación. Basta consultar estadísticas sobre el número de incapacidades en forma temporal o permanente por accidentes de - trabajo. Para cerciorarse de la importancia de este aspecto.

4.2.2. El problema del personal o de especialistas.

Los aspectos de seguridad industrial suelen ser atendidos por ingenieros especializados en la materia, ya que la garantía de la salud, vida o integridad de los obreros esta relacionada con el tipo de maquinaria o equipo con el que trabajan. En México, desde hace veinticinco años la asociación mexicana de higiene y seguridad industrial, filial de la confederación patronal de la república mexicana, se encarga de estos problemas.

Los problemas que se refiere a la medicina industrial, suelen, obviamente, encomendarse más bien a un médico de empresa. En otros casos se acude más bien a las organizaciones como las que se mencionaron anteriormente, para recibir orientación asesoramiento y ayuda.

Sin embargo se requiere necesariamente cierta coordinación y - a veces hasta el control, por parte de la gerencia de recursos humanos - ya que se trata de un aspecto legado con las condiciones en que se trabaja y por tanto, esencialmente humano con el que, de una manera o de otra debe tener intervención la función de recursos humanos.

En otros casos, la gerencia de recursos humanos simplemente se asesora en los problemas más técnicos o de organizaciones o personas con conocimientos especializados en la materia de higiene y seguridad industrial.

#### 4.2.3 - FACTORES DE LA ENFERMEDAD Y ACTIVIDADES DEL TRABAJO QUE EJERCEN ACCION SOBRE EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL ORGANISMO.

##### . QUIMICOS.-

La industria moderna requiere materias primas de naturaleza -- química en su manejo o transformación son capaces por si misma o mediante sus derivados, de desprender particulas sólidas, líquidos o gaseosas que absorbe el trabajador.

##### . FISICOS.-

Se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia, rompiendose el equilibrio entre el organismo y su medio -- se citan defectos de iluminación calor o frio extremosos, ruido y humedad escenicos, manejo de corriente eléctrica exceso o defecto de presión atmosférica; prevencia de polvos en la atmósfera, radioactividad.

##### . BIOLOGICOS.-

Este tipo de factores tienen como origen la fijación dentro -- y/o fuera del organismo, o la impregnación del mismo por animales protozoarios o metazoarios, parásitos, o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad.



#### DE FUERZA DE TRABAJO.-

Todos aquellos que tiendan a modificar el estado de reposo o de movimiento de una parte o de la totalidad del cuerpo nuevo; es decir, a modificar su rotación en el espacio y capaces de provocar enfermedades o lesiones, como grandes esfuerzos físicos que provocan desgarraduras musculares, hernias y eventración.

#### PSICOLOGICOS.-

Medios tensionales en el cual se desempeña el trabajo que pueden causar alteraciones en la estructura psíquicas y de personalidad de los trabajadores: cómo neurosis, psicosis fícticias. Estos factores pueden producir una enfermedad que actúan lentamente, pero en forma continua o repetitiva.

De igual forma una enfermedad profesional que es el estado patológico que sobreviene por una causa repetida 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 funcional, permanente o transitoria pudiendo ser originada por agentes, químicos, biológicos, de energía o psicología.

La ley federal del trabajo define claramente así las afecciones profesionales en sus artículos 475 y 513.

Los factores del accidente de trabajo.

- Accidente de trabajo es toda lesión medio quirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata, a la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en el ejercicio de este o cómo consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias esta es una definición más amplia la diferencia de la ley federal del trabajo es un poco más reducida según artículo 474 que dice: Accidente de trabajo es -

toda lesión orgánica o perturbación función, inmediata o posterior o la muerte, producida repentinamente en el ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que preste. Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador de su domicilio al lugar de trabajo y de este a aquél.

Los factores son los siguientes:

. Herencia y ambiente.

Es indiscutible que muchas personas traen ya como resultado de la herencia cierta tendencia natural al desacuerdo, ciertas dificultades para la precisión de movimientos etc.

En muchas ocasiones el ambiente influye en ellos, el mal ejemplo de sus compañeros, o lo que es peor de sus superiores, las burlas que les hacen, favorecen la multiplicación de accidentes en el trabajo.

. Defectos personales.

Aún cuando no sean productos de la herencia ni del ambiente muchas personas, por su propia manera de ser, o cómo características de su personalidad, tienen tendencia a la nerviosidad, a la timidez a la excitabilidad etc.

. Actos inseguros y/o condiciones inseguras.

Indiscutiblemente se trata del factor más importante en el proceso de los accidentes. Los actos inseguros, tales como tomar las herramientas de una manera inadecuada; o bien las condiciones inseguras, cómo por ejemplo, la falta de protección de las máquinas o del uso de los dispositivos de seguridad, son el factor determinante del accidente.

Según estudios realizados, el 88% de los accidentes se deben a actos inseguros, el 10% a condiciones inseguras y el 2% restante representa los accidentes inevitables, debido a situaciones totalmente impredecibles, creadas por lo que en derecho se llama "Caso fortuito" o "Fuer

B).- Prácticas inseguras, que son los actos personales que - en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.

. Una persona entra sin mascarilla a un lugar donde existan gases mortales.

. Una persona trabaja con ropas sueltas donde hay maquinaria - en movimiento.

. Una cuadrilla trabaja en un andamio, sin sujetar la herramienta y con riesgo de que ésta se caiga.

- Indirectas o remotas.

Estos son totalmente ajenos a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado, aunque pueden estar subordinados o no al medio en que se trabaja en forma normal.

#### SUB-CAUSAS QUE OBRAN EN LOS ACCIDENTES

He señalado anteriormente que el factor casi determinante de los accidentes del trabajo, son los actos inseguros y/o las condiciones inseguras.

Debemos analizar más detenidamente que es lo que conduce a que se den actos y condiciones inadecuados.

Se ha determinado que todas las sub-causas que influyen pueden reducirse a tres.

- 1).- Actitud inapropiada ----- "no se quiere"
- 2).- Falta de conocimiento----- "no se sabe"\*
- 3).- Incapacidad física o mental----- "no se puede"

1.- Actitud inapropiada.

Las principales razones que suelen influir en que el trabajador o los supervisores inmediatos se resistan a la adopción de las medidas cuidados y precauciones necesarias para evitar accidentes de trabajo

son las siguientes.

- Desobediencia intencional a las instrucciones dadas.

Muchas veces se debe al exceso de confianza, que se funda en el hecho de haber trabajado durante largos años - sin sufrir accidentes, un pensar que estos pueden presentarse en cualquier momento.

- Descuido y distracción.

No es por desgracia frecuente que en forma individual o concertada, los trabajadores busquen producirse determinada lesión leve, o hasta una incapacidad parcial permanente, con el fin de gozar de los subsidios, prestaciones y pensiones que otorga la ley.

- Intoxicaciones por alcoholismo, drogas etc.

Algunos de los accidentes se producen por realizar el trabajador sus labores bajo el efecto, por lo menos parcial, de factores de esta naturaleza.

## 2.- Falta de conocimientos.

- Selección inadecuada. Muchas veces no se tiene en cuenta al seleccionar al trabajador si posee las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, en forma tal que no le ocurran accidentes.
- Adiestramiento inadecuado.- Quizá dentro de este capítulo la falla principal no se encuentra en no incluir en el adiestramiento inicial o por lo menos, no darle el énfasis e importancia que supone, todo lo que el trabajador debe saber para lograr seguridad en el desempeño de sus labores.
- Carencia de un programa de conocimiento en materia de seguridad industrial. Otra causa de diferencias en este aspecto se funda en que muchas empresas piensan que con formular un manual, o poner algunos carteles de se-

guridad, ésta habrá de alcanzar su nivel adecuado, olvidándose de una motivación es indispensable una labor -- permanente y programada para mantener nuevo el interés por la seguridad industrial.

3.- Incapacidad física o mental.

- Unión defectiva. La pérdida gradual de una unión clara y precisa, de la cual el propio interesado no se da --- cuenta hasta alcanzar cierto grado importante de mala - unión, conduce a que no sea partes pequeñas de la máqui na, calcule mal las distancias.
- Audición defectuosa.- La pérdida del oído, aún cuando - sea leve puede ocasionar que un trabajador se de cuenta tardíamente de una ubicación un chirrido, que son los - anuncios de un accidente que puede ser evitado.
- Fatiga. Muchas veces el cansancio producido por el tra- bajo en el trabajador que dentro o fuera de la empresa la prolongación más alta de lo normal.
- Debilidad muscular, imprecisión de movimientos. El he-- cho de que un trabajador carezca de la fuerza necesaria para sostener, impulsar o detener determinadas partes - de las máquinas.
- Temor. Se bien la confianza excesiva, y aún la audacia, suelen ser causas principales de los accidentes, no es menos frecuente, el hecho de que el miedo por los acci- dentes que han visto producirse debido a la instrucción inadecuada en que se enfatizó lo negativo.

ANÁLISIS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO Y SU COSTO.

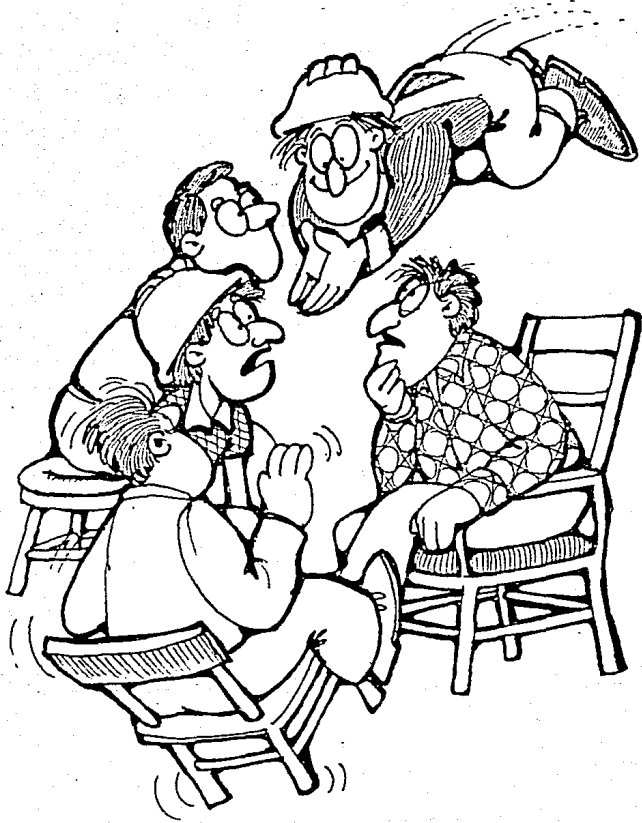
En la mayoría de los casos el accidente no es posible, pero si prevenible. Estos pueden ser leves o graves. -- por lo que la formulación de estadísticas sobre accidentes

tes y enfermedades profesionales con el fin de analizar causas, ver las que representan mayores ocurrencias y - preveer las acciones correctivas de mayor eficacia son uno de los medios más fecundos en la función de higiene y seguridad industrial.

Los fundamentos para el análisis son los siguientes.

- a).- Agente del accidente y sus partes.
  - b).- Condición física y mecánicas inseguras.
  - c).- Tipo de accidente.
  - d).- Acto inseguro.
  - e).- Factor personal inseguro.
- 
- a).- El agente del accidente y sus partes se entiende por -- aquel objeto, substancia o exposición que esten más íntimamente asociados con la lesión que se produjo y que deberán haber sido protegidos o corregidos.

INTEGRACION DE LAS COMISIONES  
MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE



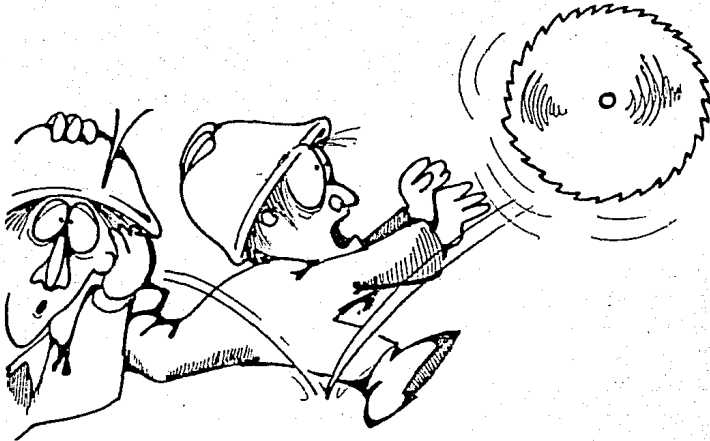
Qué son las Comisiones Mixtas  
de Seguridad e Higiene?



Son los organismos que establece la Ley Federal del trabajo en sus artículos 509 y 510, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.



Cuándo debe integrarse una  
Comisión Mixta de Seguridad e  
Higiene ?



En un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha de que se inicien sus actividades los centros de trabajo y de inmediato en donde no existan.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Departamento del Distrito Federal, las autoridades de los estados, los patrones y los trabajadores o sus representantes, deberán promover la integración de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene (ver artículo 193 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

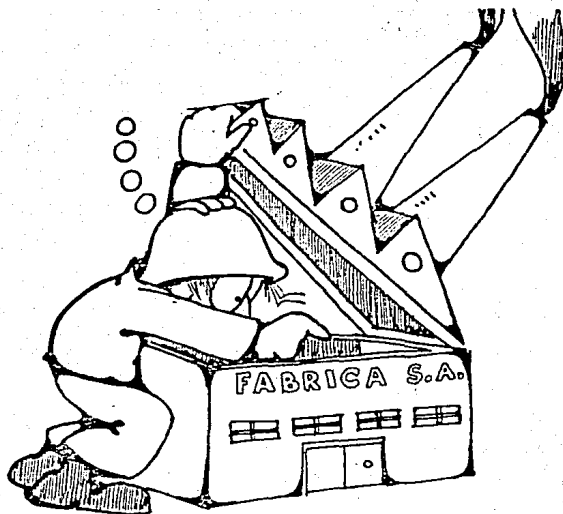
Cómo deben integrarse las  
Comisiones Mixtas de Seguridad  
e Higiene?



Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene  
deberán integrarse con igual número de  
representantes obreros y patronales.

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene  
funcionarán en forma permanente (ver artículo 194  
del Reglamento General de Seguridad e Higiene  
en el Trabajo).

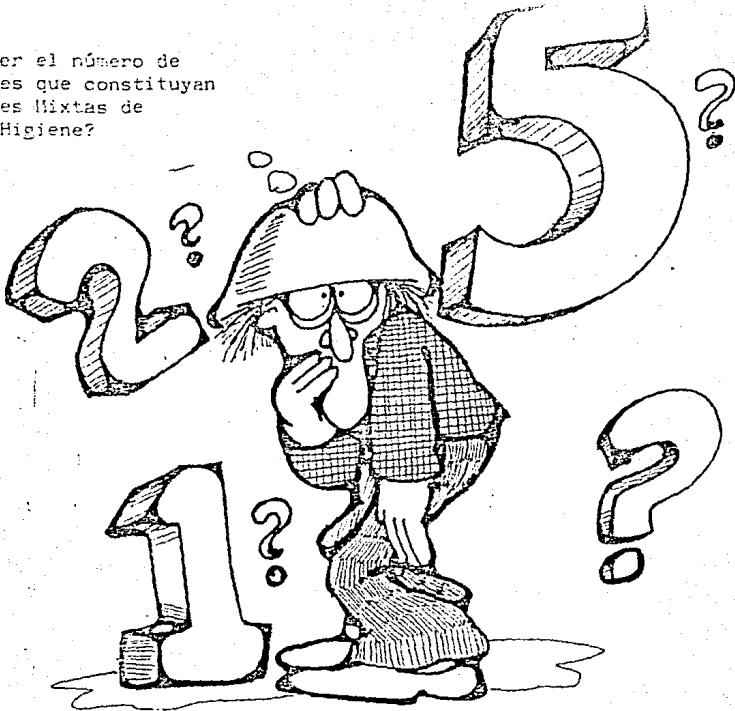
¿ Cuántas Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene deben existir en cada empresa?



Para determinar el número de Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene que deberán establecerse en una misma empresa, así como el número de representantes propietarios o suplentes, los trabajadores y patrones deberán considerar :

- El número de trabajadores
- La peligrosidad de las labores
- La ubicación del centro o de los centros de trabajo.
- Las divisiones, plantas o unidades, de que se compone la empresa
- Las formas o procesos de trabajo
- El número de turnos de trabajo (ver artículo 195 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo)

¿Cuál debe ser el número de representantes que constituyan las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene?



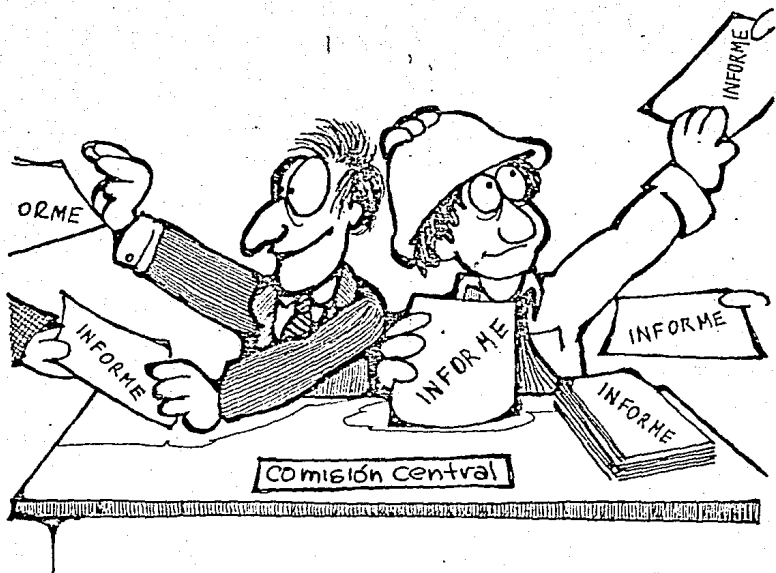
El número total de representantes en las Comisiones, debe ser en relación con el número de trabajadores que laboren en cada división, planta o unidad, en la siguiente forma:

- a) Para un número de trabajadores no mayor de veinte, un representante de los trabajadores y uno de los patrones
- b) Para un número de veintiuno a cien trabajadores, dos representantes de los trabajadores y dos de los patrones.
- c) Para un número mayor de cien trabajadores, cinco representantes de los trabajadores y cinco de los patrones.

Se podrán nombrar más representantes si así se considera necesario.

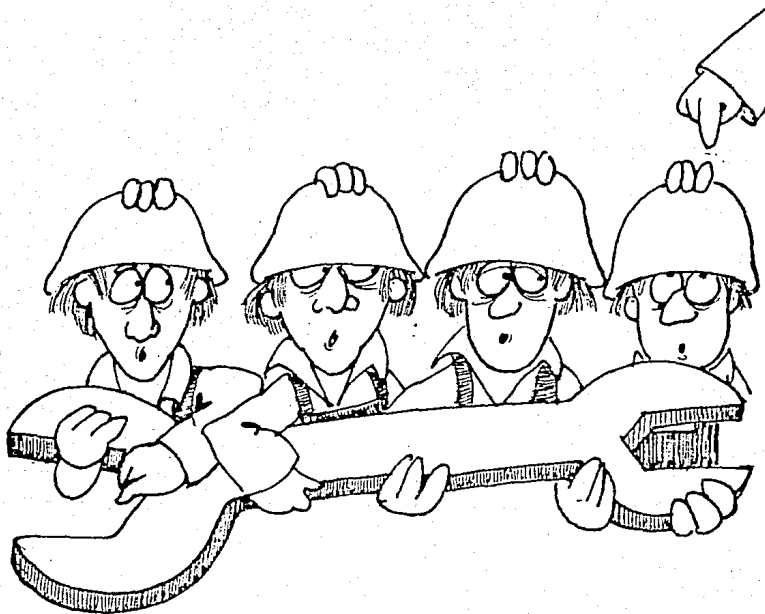
Por cada representante propietario, se debe designar un suplente.

¿Qué debe hacer la empresa cuando necesite formar dos o más comisiones?



Deberá integrarse una comisión central y las comisiones auxiliares que sean necesarias. Estas comisiones trabajarán y sesionarán en forma independiente, reportando toda la información a la comisión central, la cual la canalizará a la autoridad correspondiente.

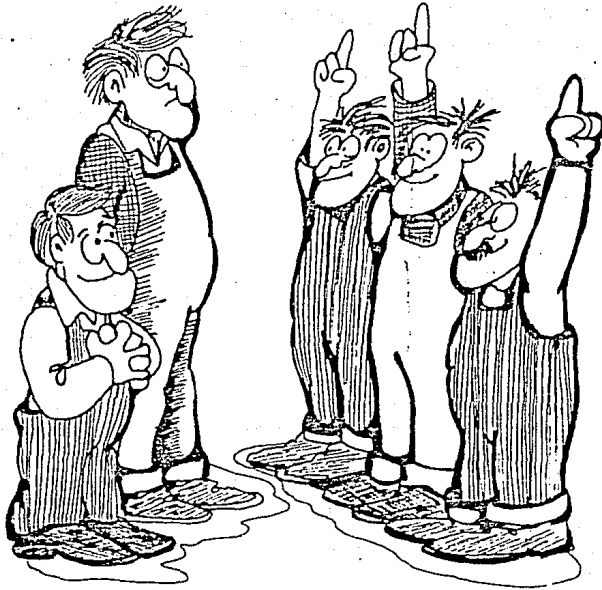
¿Quién designará a los  
representantes de los  
trabajadores?



Los representantes de los trabajadores deberán ser designados por el sindicato titular de contrato colectivo.

Se sugiere que estos representantes no sean miembros del comité ejecutivo (ver artículo 197 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

¿Qué sucede cuando no existe  
Sindicato?



Cuando no exista sindicato, los representantes de los trabajadores deberán ser elegidos por votación y la mayoría de los trabajadores hará la designación (ver artículo 197 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

En los centros de trabajo de las cooperativas y de las demás organizaciones sociales para el trabajo la Asamblea General integrará a la Comisión de Seguridad e Higiene. Cuando las cooperativas utilizan los servicios de trabajadores asalariados, se integrará la comisión mixta de seguridad e higiene correspondiente.

¿Quién nombra a los  
representantes patronales?



El patrón deberá designar a sus representantes. Se sugiere que los representantes patronales no sean empleados de oficina o del departamento de seguridad (en caso de que exista). De preferencia deberán ser trabajadores de confianza que desempeñen sus labores dentro de la planta o unidad de procesos (ver artículo 197 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

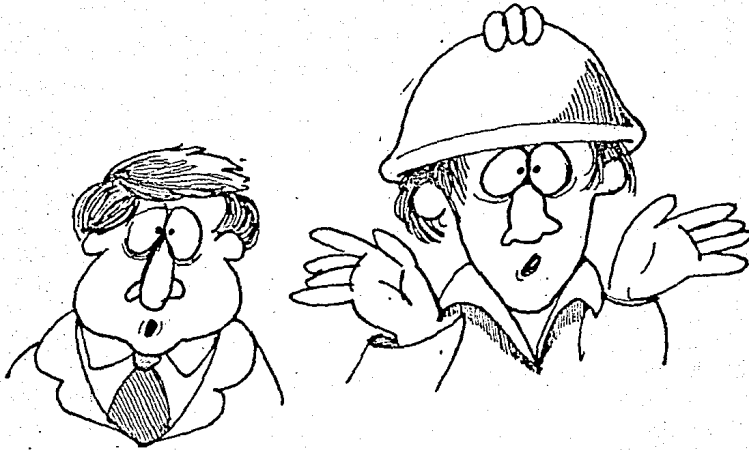


¿Qué sucede si el patrón, el Sindicato o los trabajadores no designan a sus representantes dentro del término establecido?



Las autoridades del trabajo conminarán a que se haga la designación de los integrantes; o sea, tomarán las medidas necesarias, previa advertencia, para el cumplimiento de la obligación (ver artículo 198 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

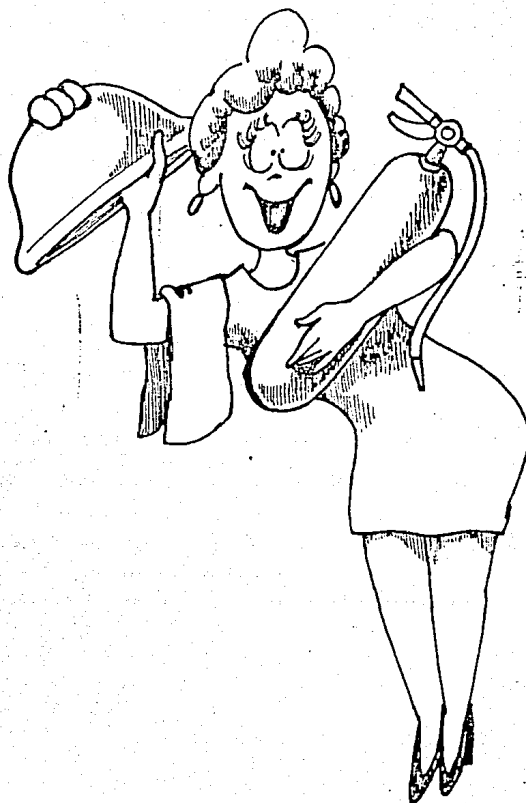
¿Qué se requiere para ser miembro de una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene?



- Ser trabajador de la empresa
- Ser mayor de edad
- Poseer la instrucción y experiencia necesarias
- De preferencia, no ser trabajador a destajo, a menos que todos los trabajadores presenten sus servicios en tal condición.
- Ser de conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de su trabajo sentido de responsabilidad
- Ser, de preferencia, el sostén económico de su familia.

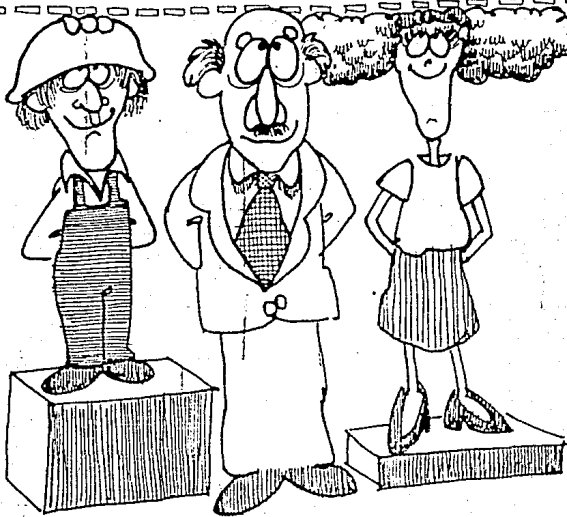
Es decir, se procurará seleccionar a representantes que sepan leer y escribir, tengan un mayor grado de conocimientos, sean respetados por sus compañeros y reconocidos por su seriedad y sentido de responsabilidad (ver artículo 199 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

¿La mujer puede formar parte de  
las Comisiones Mixtas de  
Seguridad e Higiene?



Por supuesto... la mujer, por ley, tiene los mismos derechos y obligaciones en cuanto a su participación en el medio de trabajo, al igual que el hombre, su integración a la Comisión depende de su entusiasmo y preparación.

¿Qué diferencias existen entre los miembros de una comisión?



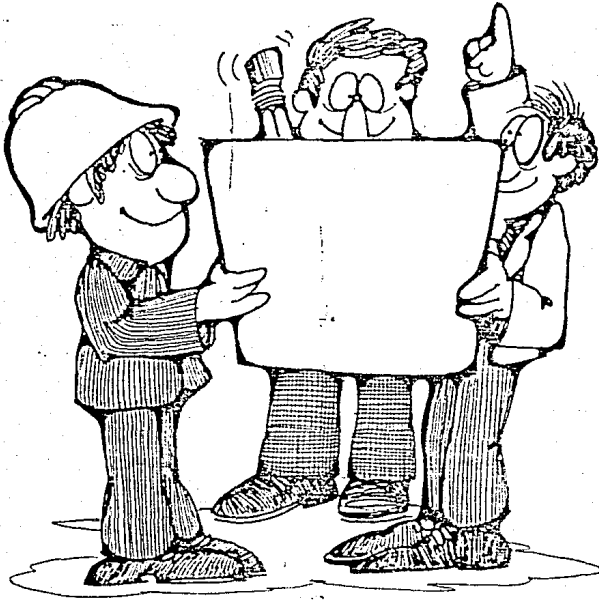
Los miembros de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene tienen la misma personalidad e iguales derechos y obligaciones, independientemente de la jerarquía que cada uno tenga dentro de la empresa, negociación o de la organización sindical a que pertenecen.

¿Cuánto tiempo debe durar un representante en su puesto?



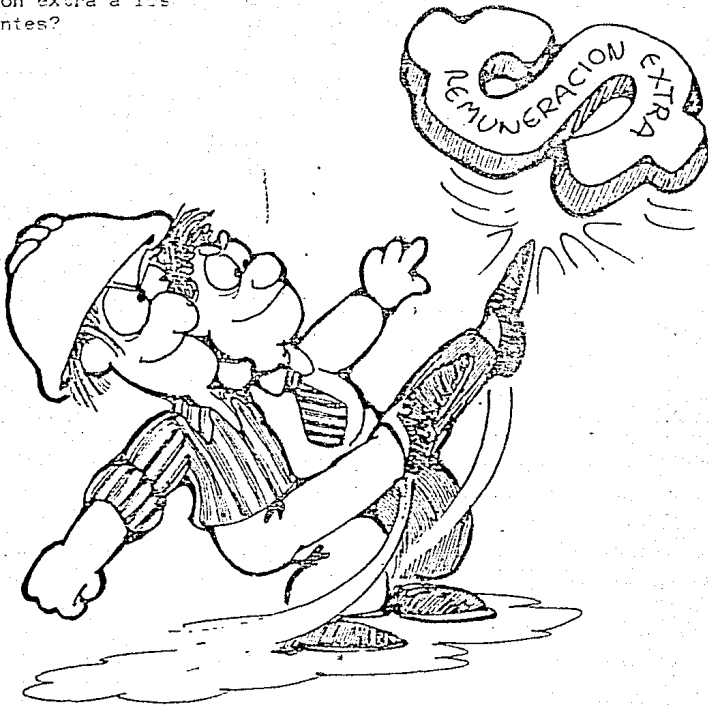
De preferencia, la duración de los representantes en sus cargos deberá ser permanente, siempre y cuando cumplan satisfactoriamente con sus funciones. Cuando esto no suceda, así, podrán ser removidos libremente y sustituidos de acuerdo a lo establecido en el reglamento. Cualquier modificación en la integración y funcionamiento de las comisiones deberá hacerse del conocimiento de las autoridades del trabajo (ver artículos 193 y 200 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

¿Qué deberán hacer los  
representantes una vez  
nombrados?



Se reunirán para levantar el acta constitutiva. En esta misma reunión, la Comisión definirá la manera de dar cumplimiento a sus funciones, establecidas en el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos.

¿Se proporcionará alguna remuneración extra a los representantes?



No. Los representantes desempeñarán gratuitamente sus actividades en la Comisión dentro de las horas de trabajo, sustituyendo estas actividades sus labores normales asignadas. Los patrones tienen la obligación de dar las facilidades necesarias a los representantes de las dos partes (ver artículo 197 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

¿Existe otro tipo de comisiones para cuidar de la seguridad y de la higiene en el trabajo?



Si. La Comisión Consultiva Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y las Comisiones Consultivas Estatales y del Distrito Federal de Seguridad e Higiene en el Trabajo, son organismos con representantes obreros, patronales y gubernamentales que asesoran a las autoridades del trabajo para la adopción de medidas preventivas de los riesgos en el trabajo (ver artículo 512 A, 512 B y 512 C, de la Ley Federal del Trabajo).



REGISTRO DE LAS COMISIONES  
NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

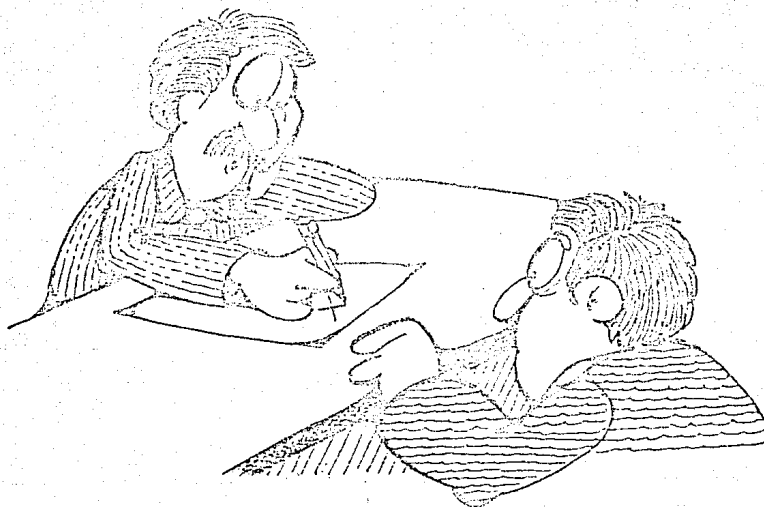




Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el trabajo deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los centros de trabajo ubicados en el Distrito Federal deben registrar su Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en la Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las autoridades del trabajo en el Departamento del Distrito Federal pueden recibir la documentación que, previa revisión, remitirán a la mencionada Dirección General.

Los centros de trabajo ubicados en las entidades federativas podrán remitir la solicitud de registro de su Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en el trabajo a la Delegación Federal del trabajo correspondiente o a la Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las autoridades del trabajo locales podrán recibir la documentación respectiva de empresas de jurisdicción local, que previa revisión remitirán a la Delegación Federal de la entidad.

¿Cómo se debe registrar las  
Comisiones Mixtas de Seguridad  
e Higiene?



Se debe enviar la solicitud de registros de  
Comisión Mixta de Seguridad e Higiene  
debidamente requisitada a la dependencia oficial  
que corresponda al registro.

Las solicitudes antes citadas podrán obtenerse en  
la Dirección General de Medicina y Seguridad en  
el Trabajo, en el Departamento del Distrito  
Federal, en las Delegaciones Federales del  
Trabajo o en las oficinas de las autoridades  
locales correspondientes. Después de haber sido  
revisada y aprobada la solicitud de registro, la  
autoridad federal del Trabajo notificará a las  
empresas el número con el cual quedó registrada  
la Comisión.



## INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA SOLICITUD

### CRITERIOS PARA LA INTEGRACION DE COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

#### 1.- Número de representantes en relación con el número de trabajadores.

- A.- En empresas con número de trabajadores no mayor de veinte, un representante de los trabajadores y uno de los patrones
- B.- En empresas que cuentan de veintiuno a cien trabajadores, dos representantes de los trabajadores y dos de los patrones
- C.- En empresas con más de cien trabajadores, cinco representantes de los trabajadores y cinco de los patrones
- D.- Por cada representante propietario, se designará un representante suplente

#### 2.- Número de comisiones mixtas de seguridad e higiene en relación con el número de divisiones, plantas o unidades de una misma empresa.

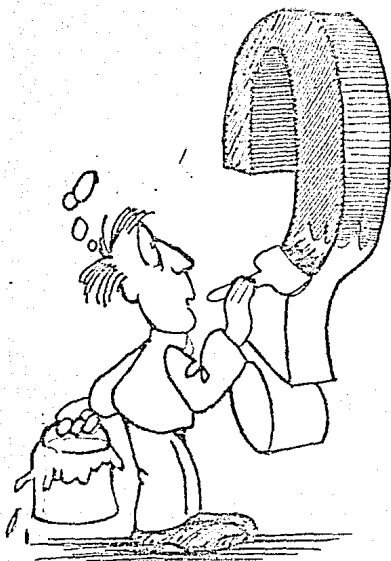
Debe constituirse una comisión en cada centro de trabajo, o en cada división, planta o unidad que integra la empresa.

## TRAMITES PARA EL REGISTRO

#### 1.- La presente solicitud de registro, deberá ser enviada a las Autoridades Laborales que le correspondan, según su jurisdicción (Federal o Local) y según su ubicación en los Estados o en el Distrito Federal, o a la Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de conformidad con las Instrucciones siguientes:

- a).- Las de Jurisdicción Federal, ubicadas en los Estados, ante la Delegación Federal del Trabajo que les corresponda.
- b).- Las de Jurisdicción Local, ubicadas en los Estados, ante las Autoridades Laborales Estadales que les corresponda.
- c).- Las de Jurisdicción Local, ubicadas en el Distrito Federal, ante la Autoridad Laboral del Departamento del Distrito Federal.
- d).- Las de Jurisdicción Federal, ubicadas en el Distrito Federal, ante la Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

¿Qué se debe hacer cuando se cambien representantes?



Cuando se efectúen cambios de representantes de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, se dará aviso por escrito a las autoridades del trabajo que correspondan.

FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES  
MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

El funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el Trabajo, debe ser permanente.

En la primera reunión de trabajo, la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene debe formular el programa calendario anual de recorridos mensuales a los edificios, locales, instalaciones y equipos en su centro de trabajo, para verificar las condiciones de seguridad e higiene que prevalecen en los mismos. Asimismo, se asignarán las tareas que en forma individual deben realizar los miembros de la Comisión.

La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene debe realizar además del recorrido mensual de observación general, otros recorridos cuando se juzgue necesario, para la observación especial de condiciones peligrosas, a petición de los trabajadores o de la empresa.

La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, -- asimismo debe formular de inmediato el programa general de puntos por revisar en forma permanente durante sus recorridos mensuales, considerando -- las áreas del centro de trabajo y los puntos que sean compatibles con la naturaleza y actividades que se desarrollan.

Los puntos a revisar, de acuerdo a las necesidades que determine la Comisión, puede ser entre otros :

- I. Aseo, orden y distribución de las instalaciones, la maquinaria, el equipo y los trabajadores en el centro de trabajo.
- II. Métodos de trabajo en relación a las operaciones que realizan los trabajadores.
- III. Espacio de trabajo y de los pasillos.
- IV. Protecciones en los mecanismos de transmisión.

- V. Protecciones en el punto de operación:
- VI. Estado de mantenimiento preventivo y correctivo;
- VII. Estado y uso de herramientas manuales;
- VIII. Escaleras, andamios y otros;
- IX. Carros de mano, carretillas, montacargas autopropulsados;
- X. Pisos y plataformas;
- XI. Grúas, cabrestantes y en general aparatos para izar;
- XII. Alumbrado, ventilación y áreas con temperaturas extremas artificiales;
- XIII. Equipo eléctrico (extensiones, conexiones y otros);
- XIV. Ascensores;
- XV. Equipo de protección personal por área de trabajo;
- XVI. Agentes dañinos: ruido, vibraciones, polvos, grasas y otros;
- XVII. Recipientes a presión (calderas y otros);
- XVIII. Peligros de explosión por gases, polvos y otros;
- XIX. Manejo de sustancias químicas;
- XX. Métodos que se siguen para aceitar;
- XXI. Cadenas, cables, cuerdas, aparejos;
- XXII. Accesos a equipos elevados;
- XXIII. Salidas normales y de emergencia;
- XXIV. Patios, paredes, techos y caminos;
- XXV. Sistemas de prevención de incendios;

Los recorridos y las anotaciones de las observaciones que se hagan durante ellos, deben hacerse en forma conjunta por todos los miembros de la comisión.

La comisión, debe levantar un acta de cada recorrido que realice, para lo cual debe llevar a cabo una reunión de trabajo.

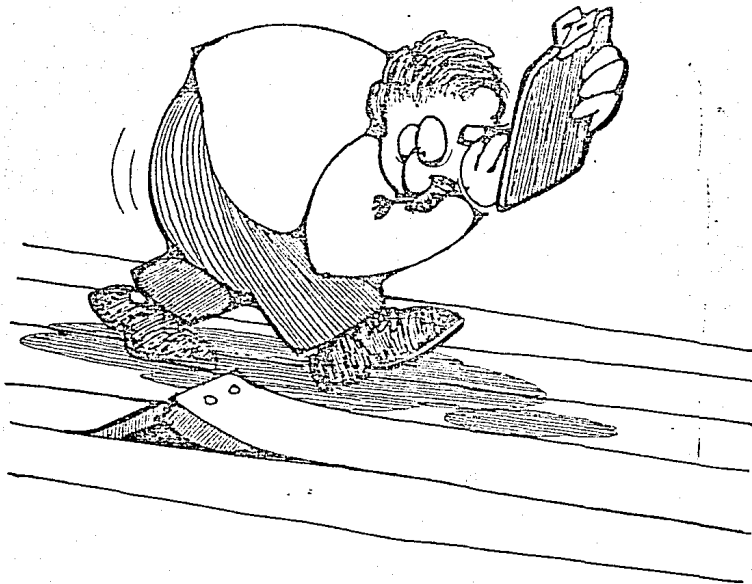




Las actas del recorrido mensual de observación general, deben contener los datos siguientes:

- I.- Lugar, hora y fecha de la reunión;
- II.- a) Nombre de la empresa;  
b) División, planta o unidad que corresponde a la comisión  
c) Domicilio del centro de trabajo;  
d) Número de registro de la comisión;  
e) Número de registro federal de contribuyentes;  
f) Número de registro IMSS.
- III.- Observaciones sobre las condiciones de seguridad e higiene, relativas al programa de puntos por revisar.
- IV.- Medidas de prevención que se proponen, de preferencia - considerando las necesarias para atender las observaciones de mayor riesgo;  
  
Dichas medidas deben ser factibles, acordes con la realidad y compatibles con la asesoría en esta materia;
- V.- En caso de que el patrón no adopte las medidas preventivas propuestas, asentar el incumplimiento; en el acta - del siguiente recorrido mensual;
- VI.- Actividades de orientación en materia de seguridad e higiene llevadas a la práctica;
- VII. Asentar las violaciones en su caso, a las disposiciones legales relativas a la prevención de los riesgos de trabajo;
- VIII.- Otras observaciones pertinentes;
- IX.- Firma de los representantes

¿Cuándo debe la comisión  
levantar un acta?



De cada recorrido que realice la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene debe levantar un acta que contenga las observaciones sobre las condiciones de seguridad e higiene y las medidas que proponga para mejorarlas. El acta deberá ser enviada mensualmente a la autoridad del trabajo que le corresponda.

¿Qué debe hacer la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en relación a los accidentes que ocurran?



Investigar las causas de los accidentes y auxiliar al patrón en la elaboración de los informes, tanto en la notificación inmediata de los mismos, así como en el resumen mensual.

La hoja de informe de accidentes puede solicitarse a la Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o a las Delegaciones Federales del Trabajo de las entidades federativas correspondientes.

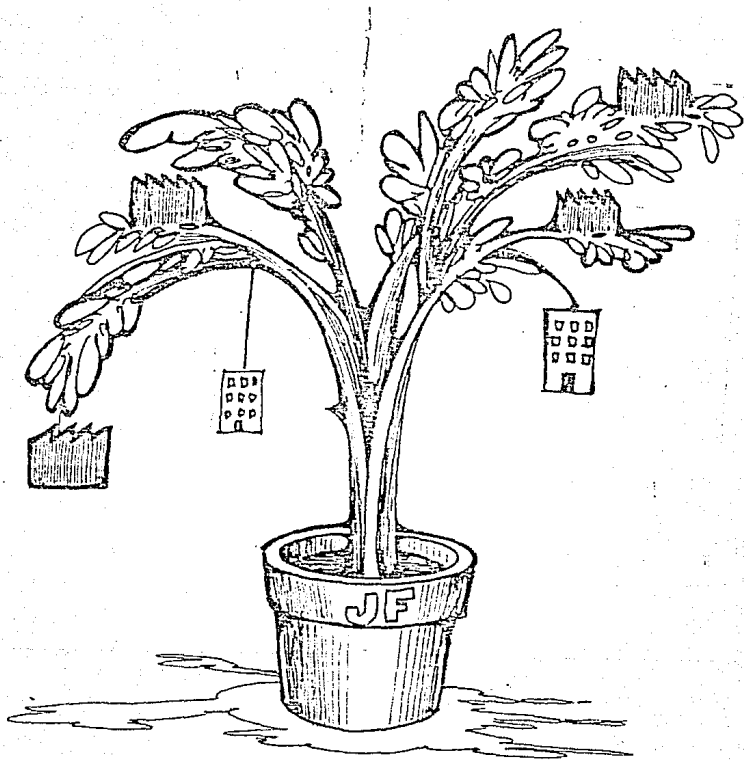
¿Adónde se deben enviar los  
informes de accidentes?



Los centros de trabajo ubicados en el Distrito Federal deben enviarlos al Centro Nacional de Información y Estadísticas del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los centros de trabajo ubicados en las entidades federativas podrán remitirlos a las Delegaciones Federales del Trabajo que correspondan, o directamente al Centro Nacional de Información y Estadística del Trabajo.

RAMAS INDUSTRIALES Y EMPRESAS  
DE JURISDICCION FEDERAL



¿Cuáles son las ramas  
Industriales de Jurisdicción  
federal?

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Art. 123,  
Apartado A, Fracc. XXXI, indica que:

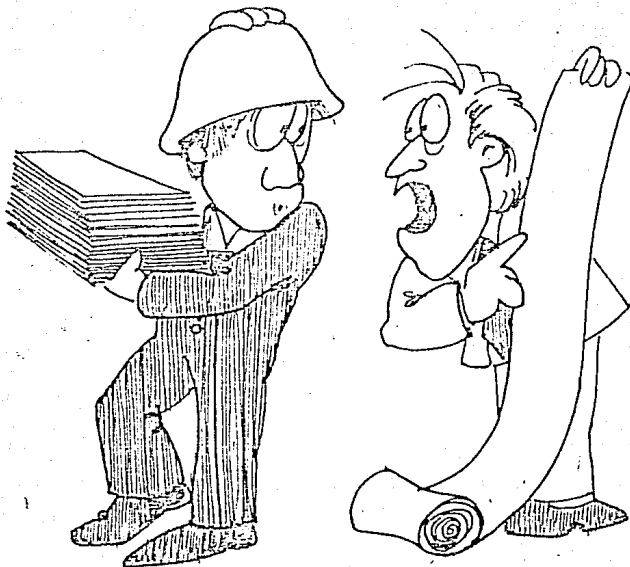
"La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de  
los estados en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia  
exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a :

a) Ramas Industriales :

1. Textil
2. Eléctrica
3. Cinematográfica
4. Hulera
5. Azucarera
6. Minera
7. Metalúrgica y Siderúrgica, abarcan  
do la explotación de los minerales  
básicos, el beneficio y la fundi-  
ción de los mismos, así como la ob-  
tención de hierro metálico y acero  
en todas sus formas y ligas, y los  
productos laminados de los mismos.
8. De hidrocarburo
9. Petroquímica
10. Cementera
11. Calera
12. Automotriz, incluyendo autopartes  
metálicas y eléctricas
13. Química, incluyendo la química far-  
macéutica y medicamentos
14. De celulosa y papel
15. De aceite y grasas vegetales
16. Productora de alimentos, abarcando  
exclusivamente la fabricación de los  
que sean empacados, enlatados o que  
se destinen a ello.
17. Elaboradora de bebidas que sean enva-  
sadas o enlatadas o que se destinen  
a ello
18. Ferrocarrilera
19. Maderera básica, que comprende la pro-  
ducción de aserradero y la fabricación  
de triplay y aglutinados de madera
20. Vidriera, exclusivamente por lo que to-  
ca a la fabricación de vidrio plano, liso  
o labrado, o de envases de vidrio.
21. Tabacalera, que comprende el beneficio o  
fabricación de productos de tabaco ..."



¿Cuáles son las empresas de  
jurisdicción federal?



"...b) Empresas :

1. Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal.
2. Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas.
3. Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales, o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a -- conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad -- Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades -- Federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley -- reglamentaria correspondiente".



## 5.- CONCLUSIONES:

La planta productiva nacional, está sufriendo un castigo demasiado severo, con altas tasas de interés y escaso y complicado trámite para la obtención de créditos: contracciones del mercado, apertura de la frontera a productos del exterior y encima de ello, reformas fiscales cada año, éstas asfixiantes; que amenazan con un posible cierre masivo de industrias, pequeñas, medianas y grandes, así como el consecuente despido de trabajadores, ya lo estamos viendo en muchas empresas del país.

Por mérito al manual de organización que se presenta, considero lo siguiente; que para que una empresa de cualquier magnitud, es decir, - pequeña, mediana o grande que quiera subsistir ante una situación cada vez más tensa en lo que se refiere a crisis económica, aspectos fiscales gravosos inflación, poco empleo, tasas de interés altas, etc., las empresas tiene que ser más agresivas en sus ventas, ser más organizadas y planearse unos objetivos o metas claras y realistas para un mercado nacional y/o quienes tengan la posibilidad de exportar ya.

Ahora todas las empresas deben tener una base sólida de planeación, organización, integración, dirección y control para que los resultados productivos sean eficaces en todos rangos; lo que se describe en este manual es un aspecto importante, clave y primordial para las empresas, -- que son los recursos humanos: Por lo que los hechos y las ideas presentadas dan base a exponer las siguientes conclusiones:

- 1.- Las empresas tendrán una guía práctica, de un modelo -- que esta en práctica en una gerencia de recursos humanos y la proposición de un modelo propuesto para una administración más óptima de recursos humanos en una gerencia.
- 2.- El manual tiene la ventaja de decir como hacerlo mejor, derivando de un sentido de equipo de trabajo y consolidando la base de la organización bien planeada en lo -- que se refiere a recursos humanos.
- 3.- El conocimiento y flujo de información administrativa, oficial y de manejo de situaciones personales y laborales con soluciones eficaces como enfrentar actitudes de obreros, ejecutivos, subordinados, a través de unos ob-

jetivos y políticas que deban ser comunes.

- 4.- El manual de organización plantea claramente lo que debe existir, clasificando con hechos el como se debe administrar una gerencia de recursos humanos y/o un departamento de personal, pues esto viene a esclarecer la estructura de organización y responsabilidades que se tiene, la uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas, puesto que no existe algo igual a consignar temas de organización y políticas en el papel. Coordina todas las actividades propias que emanan de su misma naturaleza de trabajo.

Elimina la posibilidad de la duplicidad de funciones.

- 5.- Asumiendo que haya una consulta constante al manual y adhesión a su contenido, esto estimulará el considerar un mejoramiento de las organizaciones en sus operaciones especialmente cuando el personal operativo o de supervisión solicita que se recomiende un cambio en las políticas, procedimientos o desarrollo organizacional y si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables, por lo tanto deberá de ser actualizado y mejorado constantemente.

- 6.- El manual de organización proporciona la facilidad de tener una herramienta para que la empresa llegue a tener un ambiente laboral sano, una rotación de personal muy baja, un ausentismo controlado, al igual un grado de riesgo bajo por control interno de accidentes de trabajo y enfermedades. Así también busca la motivación hacia el personal, respecto a factores motivacionales no solo económicos, uno más bien de reconocimientos de los gros personales y de grupo observando siempre de cerca el comportamiento directo y calidad de vida en el trabajo.

- 7.- En el aspecto capacitación no debe existir el motivo -- que es muy costosa, puesto que la realidad es que es la mejor inversión, que puede incrementar la productividad y eficiencia de una manera donde se logra mejorar la ca l i d a d a h u m a n a , la tecnología se cuida y por supuesto se hace un bien social para el trabajador-empresa y sociedad en la que vivimos.
  
- 8.- En el aspecto de ahorro por reducción de costos de operación-tiempo en lo que refiere a reclutamiento, selecciones e inducciones de personal calificado y no califi cado, así como el de profesionistas, puesto que la inte gración en materia de recursos humanos está al día, cui dando siempre no estar contratando personal conflictivo y con problemas sindicales que este mal, que no ha sido posible extirparlo.
  
- 9.- Este manual es un auxiliar de rápida consulta que agrupa en un solo volumen las normas cuyo conocimiento debe conocer un responsable que maneje recursos humanos en - cualquier tipo de empresa y esté a la vez pueda consultar aspectos legales de capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene, y el aspecto de mayor relevancia - que es el laboral, casos prácticos y aplicables de ---- acuerdo a nuestro código laboral vigente.

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

- \* ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
FERNANDO ARIAS GALICIA.  
EDITORIAL TRILLAS.
  
- \* ADMINISTRACION DE PERSONAL I  
AGUSTIN REYES PONCE.  
EDITORIAL LIMUSA.
  
- \* ADMINISTRACION DE PERSONAL II  
AGUSTIN REYES PONCE  
EDITORIAL LIMUSA.
  
- \* MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS EJECUTIVOS  
AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.  
EDITORIAL C.E.C.S.A.
  
- \* EVALUACION DE PERSONAL  
GRUPO EDITORIAL EXPANSION.
  
- \* NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO TEMATIZADA Y SISTEMATIZADA  
BALTAZAR CAVAZOS FLORES  
EDITORIAL TRILLAS.
  
- \* MANUAL DEL DERECHO DEL TRABAJO.  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
  
- \* REGLAMENTOS GENERALES DE CAPACITACION Y ADISTRAMIENTO  
REGLAMENTO GENERAL DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO E INSTRUCTIVOS  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

\* PERSONAL - LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION  
GEORGE LEONARD  
STRAUSS SAYLEY  
EDITORIAL HERRERO HNOS. SUCESTORES, S.A.

\* EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS  
DOUGLAS MC. GREGOR  
EDITORIAL DIANA

\* ADMINISTRACION DE PERSONAL  
CHRUDEN SHERMAN  
EDITORIAL C.E.C.S.A.

\* MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS  
AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION  
EDITORIAL S.E.C.S.A.

\* EL DESPIDO  
LIC. FRANCISCO RAMIREZ FONSECA  
EDITORIAL P.A.C.

\* EL DERECHO LABORAL EN IBEROAMERICA  
BALTAZAR CAVAZOS FLORES  
TRILLAS.