



300602

UNIVERSIDAD LA SALLE 3

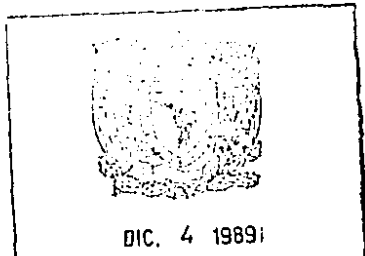
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M. 20

**“SEMINARIO DE ADMINISTRACION
DE PERSONAL I”**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
ALONSO RODRIGUEZ ANA MARIA
CARNIADO RODRIGUEZ ANA DE LAS MERCEDES
HAM ALVARADO ADRIANA ELIZABETH**

MEXICO, D. F.



1989

DIC. 4 1989



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 esta 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.

INDICE.

	Pág.:
INTRODUCCION.	ix
OBJETIVO.	xvi
HIPOTESIS.	xvii
CAPITULO I. INVESTIGACION DE CAMPO.	1
1.1 Introducción.	1
1.2 Planteamiento del problema.	2
1.3 Selección de la muestra.	3
1.4 Cuestionario.	5
1.5 Recopilación.	8
1.6 Tabulación.	9
1.7 Conclusión al cuestionario.	20
CAPITULO II. FUNCION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.	21
2.1 Antecedentes del departamento de personal.	21

2.2	Objetivos del departamento.	42
2.3	Estructura organizacional.	43
2.3.1.	La administración de re-- cursos humanos como res-- ponsabilidad de línea y - función de staff.	52
2.4	Funciones principales.	56
2.5	Importancia del departamento en la estructura de la empresa.	66
CAPITULO III. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.		70
3.1	Concepto e importancia del re- clutamiento.	70
3.2	Fuentes internas y externas del reclutamiento.	72
3.3	Concepto e importancia de la se- lección de personal.	91
3.4	El proceso de selección.	93
3.5	La entrevista y los principios de la selección.	104

3.6	El costo del reclutamiento y la selección.	111
CAPITULO IV.	CONTRATACION DE PERSONAL.	113
4.1	Definición de contrato..	114
4.1.1.	Tipos de contrato.	121
4.1.2.	Elementos que integran un contrato.	125
4.2	Contrato Colectivo, generalidades.	133
4.3	Trámites administrativos en la contratación.	139
4.3.1.	Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.	139
4.3.2.	Instituto Mexicano del Seguro Social.	143
4.3.3.	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.	148

	4.3.4. Sindicato.	150
	4.3.5. Integración del kardex y expediente de personal.	155
CAPITULO V.	LA INDUCCION AL PERSONAL.	157
	5.1 Importancia.	159
	5.2 Inducción Genérica.	161
	5.3 Inducción Específica.	163
	5.4 Programa de Inducción.	166
	5.4.1. Manual de Bienvenida.	174
	5.4.2. Reglamentos.	184
	5.4.3. Derechos y Obligaciones del Personal, de los representantes de la organización.	194
CAPITULO VI.	CAPACITACION Y DESARROLLO.	203
	6.1 Antecedentes de la capacitación.	203
	6.2 Concepto e importancia de la capacitación y el desarrollo.	206

6.3	Diagnóstico de necesidades.	210
6.4	Tipos de capacitación.	216
6.5	Apoyos para la capacitación.	230
CAPITULO VII.	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.	233
7.1	Concepto e importancia de la administración de sueldos.	233
7.2	El análisis de puestos, concepto e importancia.	236
7.3	Elementos que integran el análisis de puestos.	240
7.3.1.	Identificación del puesto.	242
7.3.2.	Descripción Genérica.	244
7.3.3.	Funciones específicas.	246
7.3.4.	Especificación del puesto.	248
7.4	La Valuación de Puestos, concepto e importancia.	250
7.5	El Manual de Valuación.	263
7.6	El tabulador de sueldos.	265

7.7	La encuesta de salarios.	278
7.8	La Evaluación del Desempeño.	287
CAPITULO VIII.	SERVICIOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL.	292
8.1	Concepto, importancia y trascendencia de las prestaciones.	292
8.2	Tipos de prestaciones.	298
8.2.1.	Prestaciones Ley.	301
8.2.2.	Prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social.	306
8.2.3.	Prestaciones del Instituto de Seguridad y Servicios de los Trabajadores del Estado.	315
8.2.4.	Prestaciones Bancarias.	318
8.3	Servicios al Personal.	321
8.3.1.	Nómina e Impuestos.	327
8.3.2.	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.	330

	8.3.3. Finiquito y Liquidaciones.	334
CAPITULO IX.	RELACIONES LABORALES.	337
	9.1 El manejo de las relaciones laborales.	339
	9.2 Negociación del Contrato Colectivo.	344
	9.3 Los Sindicatos.	350
	9.4 La Huelga y su procedimiento de emplazamiento.	358
	9.5 El Pliego Petitorio.	365
	9.6 Negociaciones con Sindicatos.	367
CAPITULO X.	SEGURO SOCIAL.	375
	10.1 La Ley del Seguro Social.	375
	10.2 Higiene y Seguridad Industrial.	380
	10.3 Las Comisiones de Higiene y Seguridad.	395
	10.4 Programas de Seguridad Industrial.	400

CONCLUSIONES.

xviii

RECOMENDACIONES.

xx

BIBLIOGRAFIA.

xxi

INTRODUCCION.

INTRODUCCION.

El continuo adelanto en todos los medios de la vida moderna .ha hecho que las actividades económicas se realicen a un mismo ritmo acelerado, que hace cada día más complicado el mecanismo de los negocios, y así vemos que constantemente y como resultado de la incesante creación de las nuevas necesidades, van floreciendo y naciendo empresas que han venido a crear nuevos satisfactores para hacer frente a dichas necesidades, pero como producto también del progreso general, se observa que la competencia es día a día más intensa, por lo que, los hombres de negocios necesitan tener a la mano todos los medios posibles para orientarse y salir adelante de entre los empresarios que siguen el mismo fin.

El factor principal para lograr dicho cometido que nosotros hemos analizado es el hombre, ya que una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que contribuyen con su acción para cumplir con

un objetivo determinado, además de ayudar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos lo cual no sucede a la inversa.

Es por esto que el estudio que se presenta a continuación es con el fin de proporcionar información a todas aquellas personas que de una u otra forma tienen bajo su responsabilidad la administración de personal, que juega un papel primordial en la operación y resultados de una empresa, así como al estudiante, por que tendrá un resumen del mejor y más común criterio de la administración de personal en sus ambientes de trabajo proporcionando un panorama general que abarque la función de personal, y a los maestros proporcionándoles así una herramienta, destrezas y técnicas que necesiten para desempeñarse eficazmente en el desarrollo de la materia.

En la antigüedad la mano de obra representaba un recurso fácil y abundante ya que eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones en donde podían despreocuparse tranquilamente en hacer inversiones en el área.

Las organizaciones eran pequeñas y el contacto entre

patrón y empleado era más directo, ambas podían expresar sus inquietudes y necesidades resolviendo así los problemas existentes.

A medida que la organización crece se integran más personas, por lo cual, aquella relación que era directa se vuelve más compleja provocando un distanciamiento entre el patrón y el empleado, siguiendo latentes las necesidades entre ambos. Es aquí cuando el patrón comparte su responsabilidad con otra persona denominada "Jefe de Personal", que era solicitado apenas para cuidar de problemas de corta perspectiva y de poca complejidad, relacionados con un control austero de los recursos disponibles, de los aspectos legales, etc.

Actualmente los avances han dado lugar a que se desarrolle dentro de la empresa un departamento de personal con conocimientos y técnicas especiales para satisfacer la demanda de ésta, requiriendo así de personal capacitado para lograr los objetivos y adaptando los elementos ya existentes a dichos avances.

Si no existieran organizaciones y personas que en ella actúen no se podría hablar de administración de personal que

trata de proveer, mantener, desarrollar y controlar a las personas mediante disciplinas como la psicología, sociología, derecho laboral, ingeniería industrial, ingeniería cibernética. Esta no solamente abarca los factores internos de la empresa sino que también los externos, es decir, las relaciones que se establecen entre la empresa y el medio ambiente que la rodea y en la medida que estas relaciones se den se podrá determinar si la empresa es capaz de cumplir con los objetivos inherentes a su actividad.

Conociendo el medio ambiente que rodea a la organización, las necesidades del hombre y la forma en que éstos influyen en él, la empresa adopta dos alternativas para su análisis:

1) Las personas como personas dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales, por lo que, la empresa requiere desarrollar programas del

- Reclutamiento: cuyo propósito es reunir un grupo suficientemente grande de candidatos para que la organización pueda elegir entre ellos a los empleados calificados que necesita.

- Selección! cuyo fin es escoger entre los candidatos que se han reclutado al que tenga mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante.

- Contratación! cuyo objetivo es establecer un contrato formal de empleo que fija el trabajo para ser realizado y la recompensa por recibirse.

- Inducción! que es el dar a conocer al nuevo empleado la información que necesita para desempeñarse efectivamente.

2) Las personas como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional, ya que cuando una persona demuestra esas características, la organización le impone necesidades que pueden superar su capacidad actual, por lo que, se necesita desarrollar programas adecuados de:

- Capacitación! proporciona la habilidad a la persona para desarrollar una determinada actividad a partir de una aptitud por medio de un entrenamiento o práctica.

- Desarrollo! amplía y perfecciona a la persona para su crecimiento profesional en determinada carrera de la empresa, estimulando su eficiencia y productividad.

La organización tiene la conciencia de que las personas gastan la mayor parte de su tiempo en ellas, por lo que, tiene un gran impacto sobre sus vidas y que son un instrumento para satisfacer sus necesidades personales mediante:

- Remuneración: es el pago de un trabajo y un estímulo por ser la medida de valor de una persona y un medio para alcanzar una jerarquía de status.

- Servicios y Prestaciones: son una compensación que brinda una protección a la persona, atrae y retiene al personal calificado en la organización y motiva a éste a desarrollar los mejores niveles de desempeño.

- Relaciones Laborales: implica la integración y coordinación de las actividades individuales a actividades grupales previendo el surgimiento de algunos conflictos y su posible solución.

- Seguridad Social: proporciona a la persona conveniencias no evaluables en dinero, aumenta la satisfacción en el trabajo, contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual.

Por todo lo mencionado anteriormente, la empresa que en

la actualidad no adopte una eficiente administración de personal se verá en desventaja ante su competencia, al igual que altos costos por su constante rotación de personal al no detectar las necesidades de la empresa, las características del individuo y al no poder desarrollarlo hasta el nivel que la organización va demandando.

Por lo tanto, la empresa deberá encontrar las soluciones más viables que se susciten en su personal y éstas se tendrán solo mediante la administración de personal amplia y bien proyectada.

Es por esto que hemos decidido realizar un análisis completo y desarrollado de la materia de administración de personal, que sirva como herramienta a los empresarios y estudiantes y profesores de la materia preocupados en el estudio y aplicación del área de recursos humanos.

I. INVESTIGACION DE CAMPO.

1.1 INTRODUCCION.

Esta investigación demostrará la necesidad de elaborar un libro que contenga el desglose de los temas de la materia de Administración de Personal que incluya la información útil y veraz para los diferentes usuarios, enfocándonos principalmente a empresarios, maestros y alumnos.

Se realizará la investigación a través de un cuestionario de preguntas cerradas que nos permita saber lo que opina un grupo de la Universidad La Salle de Noveno semestre en relación a la necesidad de realizar dicho libro.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El problema, como objetivo de la investigación, lo hemos definido como una pregunta que surge de una observación más o menos estructurada con la cual se puede obtener información nueva, al menos para la persona que pregunta, acerca de fenómenos observados.

De esto se obtiene que un conocimiento es algo relativo ya que para algunas personas puede ser anticuado y superado y para otras puede ser un conocimiento completamente nuevo.

DEFINICION DEL PROBLEMA.

No se cuenta con la información suficiente para el desarrollo de la materia de Administración de Personal.

SELECCION DE LA MUESTRA.

La muestra es una fuente de obtención de datos tan importante como el cuestionario, ya que una mala selección desvirtúa la información, por lo que, nuestra muestra fue el grupo 920 de la Generación 84-88 de la carrera de Licenciado en Administración de la Universidad La Salle.

Nuestro mercado total es de 140 alumnos, de los cuales seleccionaremos la muestra de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{2}{2} \cdot \frac{2}{2} \cdot Npq}{e \cdot (N - 1) + \frac{2}{2} \cdot pq}$$

n = Tamaño de la muestra.

α = Coeficiente de confianza.

N = Universo o población.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación.

n = ?

α = .6842

N = 140

p = 95%

q = 5%

e = 2%

$$n = \frac{(.6842)^2 (140) (.95) (.05)}{(.02)^2 (140 - 1) + (.6842)^2 (.95) (.05)}$$

$$n = \frac{(.4868) (6.65)}{.0556 + .222} = \frac{3.2372}{.2776}$$

$$n = 41.6$$

En base a la fórmula nuestra muestra es de 41 encuestas a llevar a cabo.

CUESTIONARIO.

El cuestionario para demostrar nuestra hipótesis está orientado a conocer lo que piensan los alumnos de la Generación 84-88. Este cuestionario contiene las siguientes preguntas:

GRUPO 920
ULSA

NOMBRE _____

DIRECCION _____

EDAD _____

SEXO _____

C U E S T I O N A R I O

1.- Contaron con material bibliográfico suficiente para estudiar la materia de Administración de Personal?

() Sí () No

2.- Tuvieron que comprar algún libro de apoyo?

() Si () No

3.- Consideras útil el temario que se aplico?

() Si () No

4.- Consideras que se enseñó el temario completo de la materia de Administración de Personal?

() Si () No

5.- La bibliografía sugerida por los profesores de Administración de Personal era suficiente para lograr el objetivo que se buscaba?

() Si () No

6.- Se encontraban todos los libros que se les sugirieron en la Biblioteca de la Universidad?

() Si () No

7.- La bibliografía con la que se contaba era fácil de comprender y actual?

() Si () No

8.- Consideras que sería útil para la enseñanza fácil y rápida un libro que contenga el desarrollo del temario de Administración de Personal?

() Si () No

9.- Crees que un Seminario de Investigación desarrollado sobre la materia de Administración de Personal sería útil para alumnos y maestros?

() Si () No

RECOPIACION.

Realizamos personalmente las encuestas para poder adquirir una información más amplia de cada una de las preguntas, obteniendo así los diferentes puntos de vista que tuvieron cada uno de los entrevistados y llegando a una conclusión más completa.

1.4 TABULACION.

De los cuestionarios aplicados se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta	1	opción	SI	30%
			NO	70%
Pregunta	2	opción	SI	50%
			NO	50%
Pregunta	3	opción	SI	58%
			NO	42%
Pregunta	4	opción	SI	35%
			NO	65%

Pregunta	5	opción	SI	55%
			NO	45%
Pregunta	6	opción	SI	15%
			NO	85%
Pregunta	7	opción	SI	78%
			NO	22%
Pregunta	8	opción	SI	100%
			NO	0%
Pregunta	9	opción	SI	83%
			NO	17%

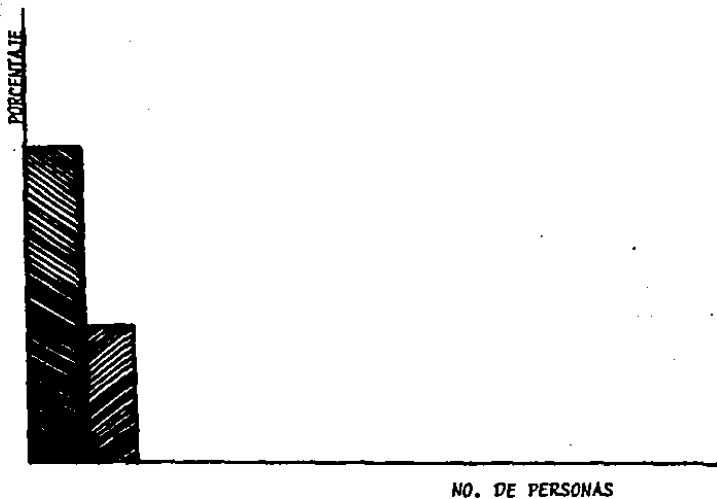


NO



SI

PREGUNTA # 1:



El 70% de los entrevistados contestaron que no se contaba con el material suficiente y sobre todo en algunos temas como son el de Finiquito, Liquidaciones, Tabuladores de Salarios, etc. El 30% restante contesto que si se contaba con el material suficiente.



NO



SI

PREGUNTA # 2:

PORCENTAJE



NO. DE PERSONAS

El 50% creyó conveniente adquirir los libros que se iban requiriendo y el otro 50% solía sacar copias, trabajar en equipos o basarse en un libro genérico.

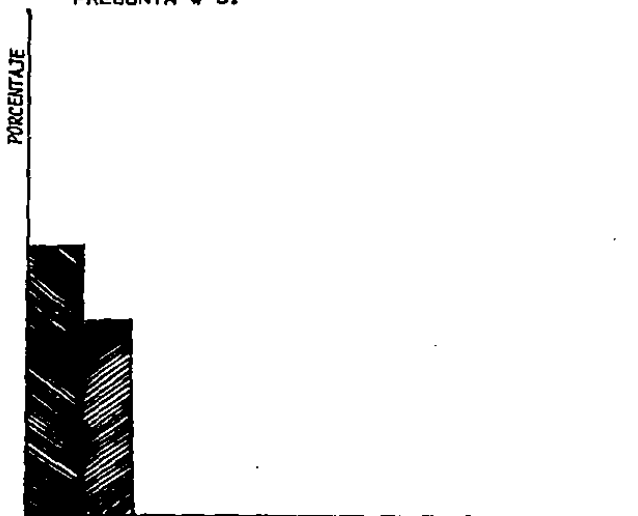


SI



NO

PREGUNTA # 3:



NO. DE PERSONAS

El 58% consideró que es útil el temario que se aplicó en algunos temas que no han evolucionado y un 42% creyó que no es útil dicho temario porque se han modificado algunos temas como son: Prestaciones, Métodos de Capacitación, Test Psicológicos, etc.

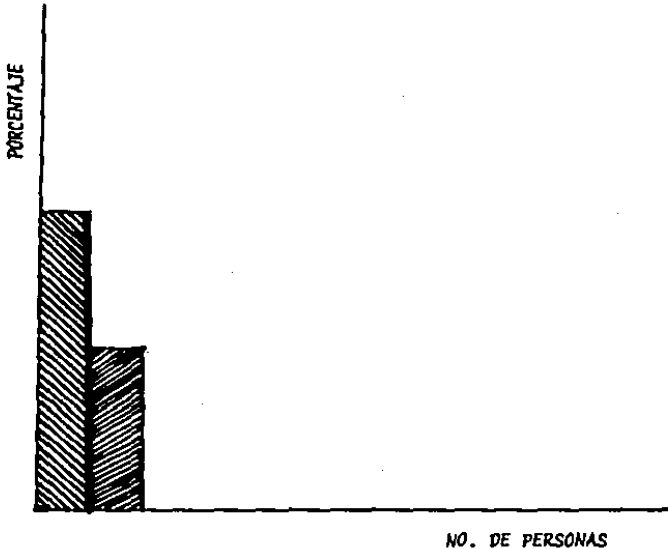


NO



SI

PREGUNTA # 4:



El 65% contestó que no se enseñó el temario completo de la materia de Administración de Personal porque algunos temas se vieron superficialmente y el 35% contestó que si abarcaron el temario de manera general.

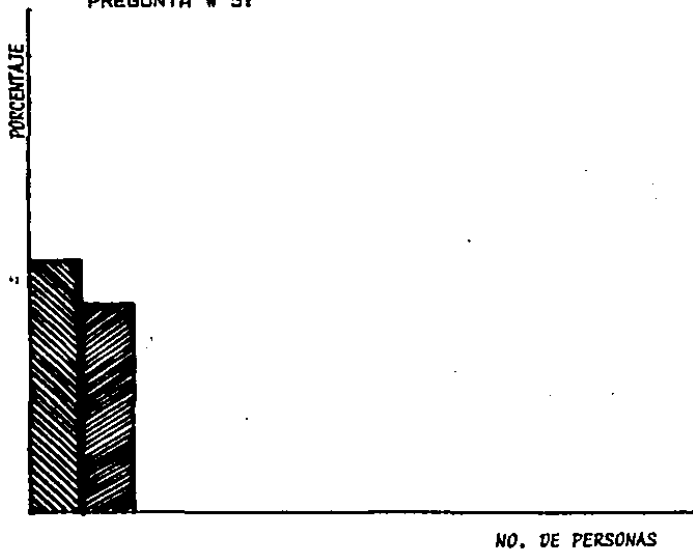


SI



NO

PREGUNTA # 5:



El 55% contesto afirmativamente ya que se contaba con bastante bibliografía donde se podían complementar unos libros con otros y un 45% contesto negativamente.

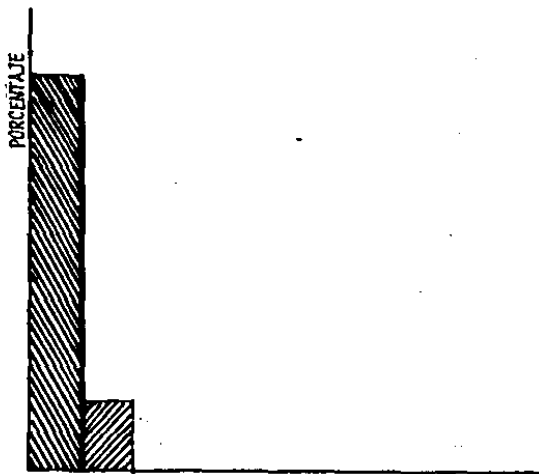


NO



SI

PREGUNTA # 6:

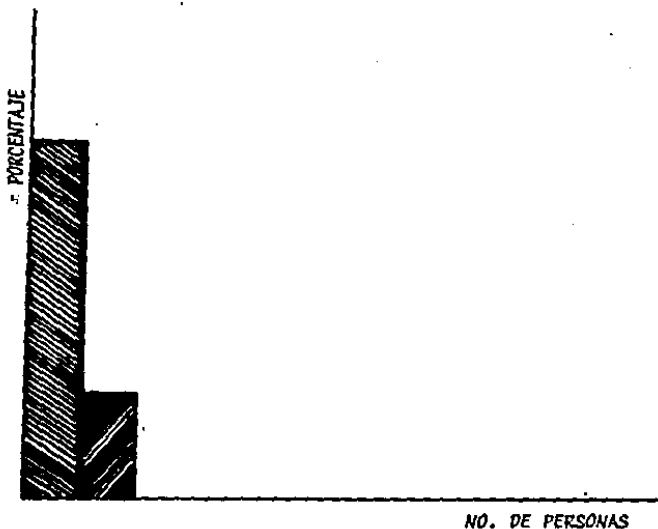


El 85% contestó negativamente porque hay poca existencia de libros de algunos autores en la biblioteca de la ULSA y la cantidad de alumnado que la demanda es superior. El 15% contestó afirmativamente.

SI

NO

PREGUNTA # 7:



El 78% contestó afirmativamente, ya que era fácil comprender los temas aunque unos no eran actuales. El 22% contestó negativamente por los cambios que han habido en algunos de los temas.

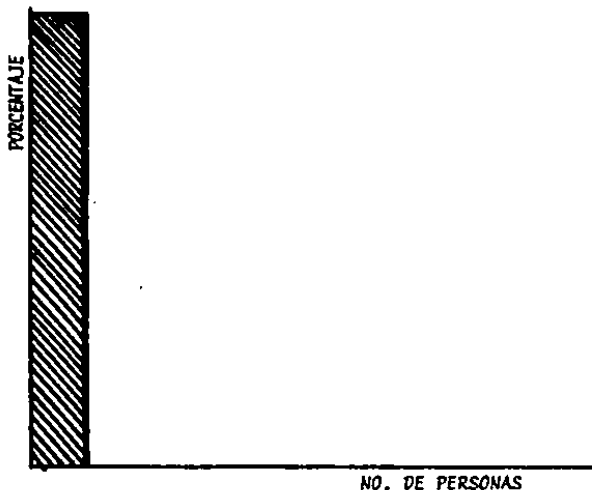


SI



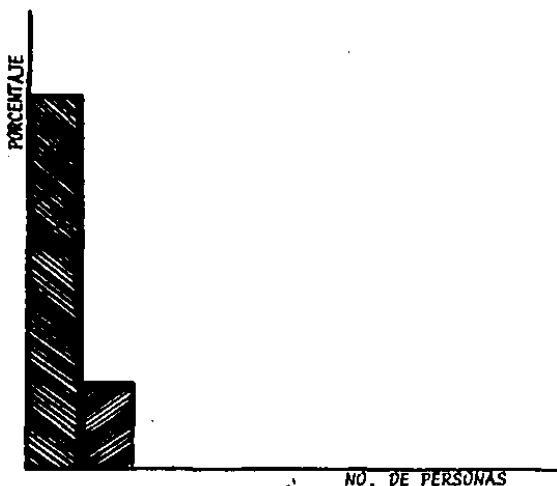
NO

PREGUNTA # 8:



El 100% contesto afirmativamente ya que es mas útil y fácil manejar un solo libro a estar recopilando una serie de libros con sus diferentes enfoques.

PREGUNTA # 9:



El 83% respondió afirmativamente ya que es el nuevo plan de estudios que está más completo y actualizado que el plan de 1975. El 17% respondió negativamente.

CONCLUSION AL CUESTIONARIO.

De los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario y su tabulación, concluimos que:

1) La hipótesis planteada al principio de este capítulo es verdadera ya que la muestra investigada respondió en las preguntas 8 y 9 que es necesario que exista un libro que contenga el desarrollo del temario de Administración de Personal.

2) No existe la bibliografía necesaria y suficiente para poder estudiar adecuadamente la materia de Administración de Personal de acuerdo a las respuestas correspondientes a las preguntas 1, 2, 5, 6 y 7.

3) No es muy confiable el temario anterior por los cambios que se han presentado, lo que ha hecho que los maestros modifiquen el temario de la materia de Administración de Personal, ocasionando a la vez que no se abarque todo el temario completo conforme lo demuestran las respuestas 3 y 4.

CAPITULO II.

FUNCION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

2.1 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

La evolución histórica de la función de personal es inseparable de la evolución histórica de la humanidad. Todos los acontecimientos que forma la historia han tenido cuando menos cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las relaciones con los empleados.

Un estudio exhaustivo de personal y las relaciones humanas debe iniciarse con el estudio de los seres humanos.

Los seres humanos a través de la historia, han pasado por una serie de etapas que son:

1) Esclavismo:

El esclavo formaba parte de la propiedad y era tratado como tal por el propietario. Tenía obligaciones, pero no los derechos correspondientes. No podía negociar respecto a su situación, ni solicitar la ayuda de un organismo del gobierno.

El esclavo no tenía interés por su trabajo. Carecía de

iniciativa. Su único incentivo era negativo ya que el incumplimiento ocasionaba un castigo, por lo tanto, se exigía una vigilancia muy estrecha hacia él.

2) Servidumbre:

A diferencia del esclavo, el siervo no era propiedad de su dueño, sino que estaba ligado a la tierra y cuando está pertenecía a otra persona, el siervo pasaba a otras manos, Cuando intentaba desertar la ley le ordenaba volver. Estaba envuelto en un sistema de derechos y deberes, por lo cual el siervo daba a su señor su trabajo a cambio de la utilización de tierra y de su protección militar.

3) Feudalismo:

Los siervos empezaron a moverse del campo a las ciudades creando así una oferta de trabajo, ya que algunas veces existían demasiadas personas en una tierra para que pudieran sostenerse o al no poder desarrollar usos más útiles de esta.

Es así como se fueron desarrollando los gremios que son un grupo de artesanos especializados que se unieron estableciendo controles y reglamentos relacionados con sus oficios. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de la actualidad y ayudaron a proporcionar las normas de artesanía y la fundación del entrenamiento de aprendices, que en la actualidad todavía requieren los individuos que buscan ingresar a un oficio.

El trabajador, aprendiz o jornalero, podía imaginar que algún día en el futuro llegaría a ser maestro artesano con taller propio. Otros tenían limitadas las oportunidades de establecer sus propios talleres, muchos de ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos y, como resultado, principiaron a formar gremios que se asemejaban a los sindicatos industriales de la actualidad. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal.

4) Reforma.

Durante la Edad Media se produjeron conflictos entre los Papas y los gobernantes, reyes o emperadores y estas querellas no afectaron la unidad de fe sin embargo los reyes querían afirmar su autoridad frente a los pontífices.

La oposición nacional latente contra la Iglesia obedecía, también, a un hecho de carácter económico: la riqueza de la iglesia que era dueña de extensas tierras como consecuencia de las donaciones de los fieles. Estas no estaban sometidas al pago de impuestos, producían cuantiosas rentas que eran enviadas generalmente a Roma, pues las necesidades del clero local se atendían con los diezmos que pagaban los fieles. La posibilidad de adquirir riquezas eclesiásticas determinó que los reyes y nobles se separaran de la Iglesia Católica para adueñarse de las tierras de ésta tomando el partido por Lutero. La causa que también contribuyó al surgimiento de dicho partido fueron los desórdenes y abusos por una parte del clero y el análisis de los dogmas, provocados por el espíritu crítico del humanismo, aplicado a la interpretación de la biblia.

A principios del siglo XVI, Martín Lutero encabezó un

movimiento de discordia dentro de la Iglesia, que fue el primer episodio de la llamada Reforma. Lutero empezó por criticar los abusos y desórdenes imperantes, para impugnar la organización y los dogmas mismos de la Iglesia. Afirmó que sólo en la Biblia está lo que debe creer el cristianismo, y que cada cual puede interpretar las Sagradas Escrituras según su entendimiento y conciencia.

La Reforma fue precipitada por la distribución de indulgencias realizada en Alemania por orden del papa León X quien en la necesidad de financiar la terminación de las obras de la catedral de San Pedro, publicó una indulgencia que podía ganarse mediante el pago de una limosna destinada a constituir el fondo para esa obra. Martín Lutero lo calificó como venta de indulgencias publicando 95 tesis contra éstas, indulgencias y apartándose de las doctrinas de la Iglesia al sostener que tanto las obras como los sacramentos eran inútiles y que debía suprimirse la clase de los clérigos y especialmente los monjes cuyos votos de pobreza, obediencia y castidad eran innecesarios.

La pequeña nobleza trató de secularizar en su provecho los bienes del clero, los grandes señores feudales se opusieron a ello. Se sublevaron los campesinos que, con el

pretexto de la religión reformada pugnaban por la igualdad material y social. Lutero ayudó a los grandes a impedir que los humildes triunfaran. Los nobles luteranos, después de haber dominado a los campesinos, secularizaron por fin, en su provecho, los bienes del clero.

Con estos movimientos se empieza a dar lo que se conoce con el nombre de capitalismo.

3) Revolución Industrial:

Hasta la Revolución Industrial la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en las casas donde el artesano los producía. La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, permitió que los artículos fueran producidos a un precio más bajo que lo que había sido posible en los hogares y en los talleres pequeños. Sin embargo, el sistema, con su especialización del trabajo, originó nuevos problemas en el área de relaciones humanas, por medio de la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante así como insalubre y peligroso.

La aplicación del vapor a la maquinaria introdujo un cambio repentino e importante en las relaciones económicas y sociales. Los locales con maquinaria agruparon grandes contingentes de trabajadores. Se dictaron nuevos horarios de trabajo para reducir el costo. Las mujeres y los niños podían ejecutar los trabajos fabriles y su salario en el mercado era menor que el de los hombres. La abundancia de mano de obra sin la protección de las leyes tradicionales provocó una situación lamentable. La concentración de las fábricas exigía a su vez una concentración de la población que se tradujo en el rápido crecimiento de ciudades mal planeadas con sus tugurios, crímenes y enfermedades. La producción que considerablemente se aumentó durante la Revolución Industrial, beneficiaba poco o nada a los trabajadores. Los obreros gozaban de una libertad económica desconocida hasta entonces: Libertad de contrato y por tanto de elección de empleo, libertad para abandonar su trabajo y libertad para discutir las condiciones de empleo. Sin embargo, en los primeros tiempos de la revolución industrial tal libertad era mucho más teórica que real, y a menudo, sólo representaba la libertad para morir de hambre.

Significaba que los patrones eludían toda

responsabilidad respecto al bienestar de los empleados.

Conmovidos por la creciente miseria de las masas y preocupados por el bienestar humano, algunos propugnaron reformas económicas y sociales más o menos radicales. En un extremo, Karl Max defendía la comunicación de la industria a través de la revolución. En el otro extremo Roberto Owen, fabricante textil inglés, intentaba mejorar la condición de sus empleados mediante una forma rudimentaria de prosperidad capitalista, forma en que el capitalista tenía que asumir determinadas obligaciones respecto al bienestar de sus empleados, además del salario fijado en el mercado libre. En este sentido, Owen fué el pionero de proyectos de alojamiento, reparto de beneficios y programas recreativos. Su sistema de servicios a los empleados, salvando el paternalismo, forma parte actualmente de toda dirección de personal.

Nuevos administradores de amplia visión se movieron para proporcionar nuevos salarios y condiciones decentes. La Ley Nacional de Relaciones de Trabajo en 1935 creó un poderoso movimiento laboral libre bastante dispuesto a proteger sus propios intereses y los de sus miembros. Los trabajadores organizados se volvieron tan poderosos que la

opinión pública empezó a reaccionar contra ciertos excesos originándose la Ley Taft-Hartley en el año de 1947 y la Ley Landrum-Griffin en el año de 1959 que contrarrestaron algunos de los poderes que originalmente se habían concedido a los sindicatos.

Sin embargo, los derechos fundamentales de los trabajadores estaban sólidamente establecidos y no sólo dependían de la simpatía pública para defender sus intereses sino que estaban indirectamente protegidos por un poderoso movimiento de trabajadores libres.

Conforme el país se hizo más industrial y urbano, la resistencia a los sindicatos por parte de los trabajadores mismos empezó a disminuir cambiando situaciones que han ido mejorando la condición del trabajador y del patrón.

6) Reacciones Sociales:

Surge una ideología Marxista que consideró la explotación del trabajador como resultado necesario de la propiedad capitalista. Tuvo una confirmación de la antigua relación feudal de clases, pero en forma distinta ya que la

clase trabajadora ahora dependia de los empresarios.

El empleado piensa en el propietario en terminos de su propia seguridad, es decir, como su propio benefactor y el propietario tiende a pensar en el empleado en terminos de su responsabilidad (pagar la nómina), es decir, como una carga

Todo esto originó conflictos que se combinaron a largo plazo para producir un clima de opinión pública que dirigió su atención a los derechos de los trabajadores.

Se hicieron esfuerzos para aliviar a la gente trabajadora pero ninguno tuvo efecto preponderante, surgieron personas que creyeron que si los hombres son falibles también son perfeccionales.

Surgen literaturas de revelaciones comprometedoras y criticas que no estaban confinadas a la práctica del trabajo pero si establecieron las bases para escritos despertando la simpatia pública hacia el empleado industrial.

Carlos Marx (1818-1883) sostuvo una estrecha amistad con Bruno Bauer le acercó al hegelismo de izquierda y abrió para él nuevas perspectivas, que lo llevaron a buscar una correlación entre la teoria y el mundo, pues no podia aceptar que la filosofia se alejara de la realidad concreta.

En 1841, las medidas tomadas por el gobierno prusiano

hecharon por tierra las aspiraciones de Marx en cuanto al magisterio como posible profesión. Esta situación aceleró su rompimiento con los hegelianos y acentuó su decepción por la filosofía.

Engels se reunió con Marx y formaron un comité comunista con el fin de dar unidad organizativa e ideológica a los grupos comunistas de diversos países europeos.

En 1847 dió principio la etapa más importante en la vida de Marx. Por encargo de la liga de los comunistas, escribió en colaboración con Engels el Manifiesto del Partido Comunista, que se publicó en Londres en 1948. El trabajo ininterrumpido de Marx culminó en el Capital, obra básica del pensamiento marxista y una de las grandes contribuciones en el estudio de la economía de las sociedades modernas, publicado el primer volumen que corresponde al análisis del proceso de producción capitalista. Los tres restantes, aparecieron cuando su autor había fallecido, fueron editados por Engels en 1885 mientras que el cuarto, Teoría sobre la Plusvalía, se publicó gracias a Karl Kautský, entre 1905 y 1910.

La ideología de Marx, los cambios radicales que provocó al mundo son:

- La estructura de una sociedad históricamente determinada depende de las relaciones de producción y de trabajo propias de dicha sociedad, que determinan todas sus manifestaciones: religión, filosofía, organización política, etc.

- El carácter permanente y necesario de la lucha de clases en todas las sociedades capitalistas.

- El paso inevitable de la sociedad capitalista a la sociedad capitalita, dueña de los medios de producción.

- La existencia de un período de transición de una a otras sociedades, durante el cual el proletariado se hará dueño del poder del estado.

Sus teorías afirmaban que la organización política y social de un pueblo, religiones, arte, ciencias y la filosofía se deben a causas de carácter económico y creó así la interpretación materialista de la historia. Toda la historia se manifiesta en la lucha de clases, en la pugna entre explotadores y explotados. Marx quiso que el proletariado se agrupase para vencer a los capitalistas y lanzó un llamamiento a todos los obreros del mundo. Socializó la propiedad de los instrumentos de producción para

asegurar la felicidad de todos los seres del mundo que debían ser libres e iguales.

Los obreros, al agremiarse, lograron paulatinamente mejores salarios, casas, escuelas, hospitales, indemnizaciones en casos de accidentes de trabajo y el sufragio por el cual pugnaron durante décadas enteras.

7) Época Contemporánea

Cerca del principio de este siglo, la administración de personal comenzó a evolucionar como campo de especialización con su propio derecho. Su crecimiento fue ayudado por los nuevos conocimientos generados en esa época por el movimiento de la administración científica y por la psicología industrial. El movimiento sindicalista y del bienestar, que iban tomando impulso hacia fines del siglo XIX, también ayudaron a formalizar la administración de personal.

En un principio las funciones de administración de personal, que por lo general estaban limitadas a contratar, despedir y tomar tiempo eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo como "Jefe". A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y

aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a tomar el tiempo y a la elaboración de la nómina de pago solía ser asignada a un empleado, que en realidad era uno de los primeros especialistas en personal. Estas funciones de oficina iniciales eran ampliadas en algunos casos para incluir las responsabilidades de contratación y, finalmente, para incluir otras que fueron asignadas al departamento de personal.

El movimiento de bienestar que tuvo lugar durante el siglo XIX ayudó a centrar la atención del público sobre las condiciones bajo las cuales eran obligados a vivir muchos trabajadores y sus familias. También hizo que algunos empleadores se preocuparan más del bienestar de sus propios empleados. Este interés condujo a la creación del puesto de "Secretario de Bienestar" en algunas organizaciones, posición que constituyó uno de los inicios del departamento de personal que se interesaba en proporcionar formas de ayuda cultural, educativa, facilidades recreativas para los empleados, así como ayuda financiera, médica, de alojamiento y similares.

Función del departamento de personal: aún cuando el departamento de personal existió con anterioridad en forma de

actividad de contratación o bienestar, se ha fijado el año de 1912 como la fecha aproximada en la cual se acordó reconocerlo y darle la categoría de departamento. En 1915 fué ofrecido el primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para administradores de empleos, por lo menos, una docena de universidades estaban ofreciendo programas de entrenamiento en administración de personal. Al empezar la década de 1920, el campo de la administración de personal se encontraba bastante bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales. Estos departamentos fueron establecidos con el propósito de coordinar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de su personal.

La adquisición de una mayor jerarquía por parte de los departamentos de personal en las organizaciones se debe, no en poco, a las contribuciones hechas por los investigadores y practicantes que ayudaron a explorar el campo. Contribuyeron a los conocimientos en esta área como resultado no solo de sus observaciones y experiencias sino que también

de su habilidad para comunicar estos conocimientos mediante escritos y discursos. Los investigadores, al avanzar la profesionalización de la administración de personal hicieron que los servicios del especialista en esta materia fueran más aceptados por los gerentes de línea e hicieron que esta disciplina fuera más atractiva como carrera. Este hecho indica, por lo menos en parte, el status profesional que han logrado los departamentos y el trabajo de personal.

A medida que los beneficios que se derivan de las funciones de personal son cada vez más reconocidos y aceptados, se expande al ámbito de los programas de personal. Los programas principiaron a evolucionar desde solo llevar meramente registros o funciones de contratación hasta hacer algo que cubre todas las fases de administración de personal. Los especialistas de personal fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades tales como entrenamiento, administración de sueldos, salarios y prestaciones adicionales y relaciones laborales.

Selección de personal: originalmente la selección de un empleado estaba basada en un poco más que una decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto personal con él. Finalmente se utilizaron varios tipos de pruebas para

proporcionar evidencias adicionales sobre las cuales pudiera basarse la selección. El gobierno federal se convirtió en una de las primeras organizaciones que intentaron la selección y promoción de empleados sobre una base objetiva. Al implantar los procedimientos de los exámenes por oposición para contratar a los solicitantes de trabajo, se crearon instrumentos de selección más efectivos en la primera guerra mundial, que tales test principiaron a tener un uso más amplio.

La experiencia en el uso de tales test para medir la inteligencia fomentó que se crearan otros para medir el conocimiento del puesto, la aptitud, el interés y la personalidad y se emplearon cada vez más en el gobierno y en la industria. El uso de los test psicológicos recibió un énfasis similar durante la segunda guerra mundial y en los periodos más recientes de conflictos militares.

Entrenamiento: otra función de personal que ha sido asunto de énfasis considerable durante las dos guerras, tanto por parte de la industria como del gobierno, fué el entrenamiento. La experiencia y los conocimientos obtenidos en el campo de entrenamiento en estos periodos hicieron mucho para que las compañías se dieran cuenta de sus contribuciones

potenciales, con el resultado del entrenamiento se convirtió en una división importante del departamento de personal.

La primera guerra mundial ayudó a estimular el mejoramiento de la capacitación para aprendices así como el entrenamiento en el trabajo de fábricas. La segunda guerra mundial dió como resultado la creación al bien conocido programa de adiestramiento dentro de la empresa. Se hicieron versiones modificadas de este programa con el propósito de entrenar a los supervisores en el desempeño de sus trabajos con más efectividad, que todavía son utilizadas en algunas organizaciones.

Administración de sueldos y salarios! aún cuando el movimiento de la administración científica dió como resultado la reacción de varios tipos de sistemas de incentivos, no fué sino hasta la mitad de la década de 1920 que se creó un sistema objetivo para la determinación de la base para los salarios por hora.

Investigación de personal! para 1920, la necesidad de mayores conocimientos relativos al comportamiento humano, basados en evidencia objetiva y no en una mera opinión hizo que se diera más importancia a la investigación de personal. Algunos de los estudios de investigación iniciales fueron

dirigidos hacia la determinación de los efectos que las condiciones de trabajo, tales como las horas de trabajo y periodos de descanso pudieran tener sobre la fatiga y la productividad del trabajador.

Prestaciones: en la década de 1920 empezaron a proporcionarse ciertos beneficios y servicios a los empleados por parte de ciertas compañías como parte de su programa de personal.

Uno de estos servicios, la ayuda a los empleados en forma de consejo, hizo uso del creciente cuerpo de conocimientos que estaba siendo adquirido en los campos de la psicología y la psiquiatría. Otros beneficios que fueron iniciados, incluyeron los relacionados con la salud y las recreaciones de los empleados, los días de fiesta pagados, las vacaciones, los permisos por enfermedad y las pólizas de seguro de vida pagadas. Sin embargo, muchos de estos beneficios que a menudo fueron implantados con un espíritu de paternalismo benevolente, fueron eliminados durante la década de los años 1930. Como resultado de las demandas del empleado y los sindicatos, más bien por la generosidad del patrón, la mayoría de estos beneficios fueron reintroducidos en una escala aún mayor a principios de la segunda guerra

mundial.

Relaciones Laborales! la aprobación de la Ley Wagner en 1935 obligó a las organizaciones lucrativas a contratar colectivamente con los sindicatos que representarían a sus trabajadores.

El desarrollo de gerentes fue una de las primeras funciones de personal que recibió una especial atención, en relación con los esfuerzos de las compañías para reconstruir sus grupos administrativos, los cuales se habían visto mermados. La existencia de rivalidad como mano de obra, así como un nivel de baja moral y eficiencia en muchas compañías estimularon también los esfuerzos para mejorar la cooperación del empleado y para promover un mejor entendimiento mutuo.

En base a todo lo anterior podemos deducir que la inestabilidad industrial se ha convertido en uno de los problemas principales de nuestra sociedad y que el destino de nuestra democracia y el capitalismo dependen en gran parte de que se halla una solución afortunada para él.

- La clase obrera ha experimentado un gran cambio y sigue cambiando. A medida que el trabajador pasaba del estado de esclavo al de siervo y al de hombre libre los problemas de personal variaban.

- Las doctrinas liberales del capitalista han ejercido gran influencia sobre el carácter de las relaciones trabajador-gerencia.

- Las variaciones en estructura subyacente a la sociedad americana han originado también alteraciones en dichas relaciones.

- A medida que progresaba esta evolución histórica los conceptos variaban para ajustarse a la realidad laboral. La política de personal variaba según que la gerencia trate al trabajador como un útil, como una máquina o como un ser humano.

2.2 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades del progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre 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.

El objetivo de mejorar la contribución de los recursos humanos a la productividad de la organización es ambicioso y de gran importancia por que los departamentos de personal no controlan muchos de los factores que determinan la contribución de los recursos humanos como es el capital, materias primas, y los procedimientos. El departamento de personal no decide qué estrategias adoptará una compañía ni exactamente que actitud guardará la empresa respecto a los empleados, pero sí puede influir mucho en ambos aspectos.

Los encargados de la administración de recursos humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Estos son

parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito. En otras, los objetivos no se estipulan o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado existen cuatro objetivos fundamentales en la administración de recursos humanos:

- **Objetivos Sociales:** el administrador de recursos humanos se propone a contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que éstas afecten negativamente a su organización. Si la sociedad evalúa negativamente la contribución de una entidad o compañía no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.

- **Objetivos de la Organización:** el administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de su responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.

- **Objetivos Funcionales:** el administrador de recursos humanos debe mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso se incurre en despido de recursos.

- **Objetivos Individuales:** el administrador de recursos humanos no sólo ve las necesidades de la empresa sino que también contribuye al logro de las metas que cada persona se ha señalado. También se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece, puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal, así como también aumenta la insatisfacción personal en el trabajador.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hay características estructurales que tienen especial interés en el trabajo que desempeñan las personas y en las interacciones requeridas entre la gente en tanto desempeña su trabajo. También existen otras características en las cuales no estamos directamente interesados. Estas incluyen consideraciones tecnológicas y relaciones con el mercado o interorganizacionales como son los costos de un artículo que sean producidos en una línea de montaje progresivo o no.

Esto constituye una característica estructural de las organizaciones pero no se implica en forma directa a las relaciones humanas de las organizaciones. En una forma muy parecida a las leyes, los impuestos y la legislación para proteger al consumidor tienen un impacto indirecto en las relaciones humanas en la organización.

Cuando la estructura de una organización afecta a las relaciones humanas nos referimos al trabajo real que desempeñan las personas cuando se requiere un elevado volumen de un determinado tipo de trabajo, que los individuos que lo ejecutan solo desempeñan esas determinadas tareas en una forma altamente repetitiva. Desde el punto de vista de la

eficiencia, es probable que se pueda acortar el tiempo de entrenamiento y aprendizaje si un individuo ejecuta pocas tareas, y será más segura la estabilidad de su producción si estas pocas tareas tienen cierta unidad en ellas. Por lo tanto, una especialización o una división de trabajo es una característica principal para hacer eficiente al mismo. La especialización de tareas implica reunir tareas individuales relacionadas funcionalmente en un trabajo especializado como el de inspección, auditoría, ventas, etc. El especialista es alguien que llega a ejecutar en ocasiones un conjunto de tareas complejas que tienen una unidad funcional que permiten la especialización. Por consiguiente existen importantes consecuencias para las relaciones humanas a resultas de la especialización. "La subdivisión del trabajo es la fragmentación de grandes segmentos de una tarea en agrupamientos más pequeños de manera que, cualquier individuo dado al ejecutar su trabajo solo hace una porción pequeña del número total de tareas que se requieren para complementar una función mayor." (1) Sin embargo, el aburrimiento y trabajo repetitivo, falta de reto o variedad, son consecuencias humanas características de la subdivisión del trabajo.

(1) Chrudden/Sherman. ADMINISTRACION DE PERSONAL. CECBA. Doceava edición - impresión. México, 1987. p.c. 78.

La definición de las tareas que deben ser ejecutadas por los individuos es una característica muy importante del trabajo mismo que tienen mucha inferencia en las relaciones humanas en la situación de trabajo.

Otra característica general de las estructuras organizacionales que tienen efectos sobre las relaciones humanas se refieren a las interrelaciones entre unidades o departamentos de una organización. Aquí el interés se concentra en dos características organizacionales separadas. La primera se refiere al mantenimiento de la coordinación de las unidades organizacionales entre una y otra, de manera que sean coherentes sus producciones respectivas con el producto final de la organización. El segundo punto se refiere a la cantidad de energía y de otros recursos que tienen que ser invertidos para mantener la coordinación apropiada y los eslabonamientos entre las unidades de la organización.

Un problema es mantener la coordinación entre una multitud de divisiones en una organización a gran escala. Las organizaciones complejas requieren una estructura organizacional que permita un flujo de comunicación adecuado a la administración central de la organización y que al mismo tiempo permita un flujo adecuado de actividad coordinadora

del centro a las unidades divisionales. Cuando la complejidad alcanza un nivel razonablemente elevado se registra un cambio considerable en el grupo gerencial de la empresa y en la expansión del mismo así como un cambio en las funciones del ejecutivo principal. Por consiguiente se crea un nuevo cuerpo de funcionarios integrado por un grupo de ejecutivos de un nivel apenas inferior al del ejecutivo principal. Otra consecuencia para las relaciones humanas es la de la estructura organizacional en la cual se crean puestos totalmente nuevos y otros son modificados de manera significativa y, por lo tanto, se introducen nuevas tareas con el fin de mantener funcionando a la organización compleja.

Otra característica de las complejas organizaciones es la constante búsqueda de nuevas formas que proporcionen una utilización más eficiente de los especialistas en sus tareas. El principal problema es tomar recursos provenientes de la organización común, a fin de poder utilizarlos en forma efectiva.

El centro de atención está en las distintas formas en las cuales las unidades o departamentos de una organización pueden eslabonarse. Al tener un número alto de eslabones se

toman datos para examinar las consecuencias de tener demasiados eslabones entre las unidades para lograr comunicación adecuada entre ella, así como lo que parece ser una tendencia humana de reducir el número de eslabonamientos entre las personas siempre que sea posible. Otras consecuencias para las relaciones humanas resultantes de las estructuras de las organizaciones.

La administración de recursos humanos depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobretodo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Un esquema exitoso de la administración de recursos humanos en una organización en cierta época puede no serlo en otra organización, o en la misma organización en época diferente ya que las cosas cambian.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la administración de recursos humanos puede ser centralizada. Los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica o unidad, aunque situados en locales diferentes, son

subordinados directamente a la dirección de recursos humanos, que tienen autoridad centralizada sobre aquellos departamentos. La ventaja es que proporciona una unidad de funcionamiento y una uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas en locales diferentes; y la desventaja es de vinculación y de comunicación que son hechas a distancia; evaluando causando demora sin un profundo conocimiento de los problemas locales.

En otras organizaciones puede ser descentralizada. Los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica o unidad se reportan directamente al responsable por la fábrica o unidad, pero reciben asesoría y consultoría de la dirección de recursos humanos, la ventaja es que proporciona rapidez y adecuación en la solución de los problemas locales, recibiendo asesoría, ajustándolos a las necesidades de la fábrica o unidad. La desventaja es la heterogeneidad y diferenciación de criterios.

En algunas organizaciones su colocación en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de la organización.

En otras se sitúa en el nivel ejecutivo y no en el decisorio, reportándose a un órgano decisorio. Las decisiones tomadas en la cima no siempre consideran los aspectos

relacionados con los recursos humanos por la falta de un profesional a la altura. Los asuntos de personal son resueltos por un elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

En otras, es un órgano de asesoría de la presidencia, presta consultoría y servicios de staff. Todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el órgano de administración de recursos humanos necesitan la aceptación y la comunicación de la presidencia para su ejecución en la organización.

2.3.1 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCION DE STAFF

La responsabilidad básica de la administración de recursos humanos en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo máximo. A él le corresponden decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles necesarios. En el nivel departamental o divisional, la responsabilidad de la administración de recursos humanos corresponde al ejecutivo que de línea, es responsable de los recursos humanos colocados en su órgano, cualquiera que sea.

El staff de personal asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, la provisión de datos que hagan posible la toma de decisiones por parte del gerente de línea (Autocontrol), y la ejecución del servicio de personal solicitado de toda especie.

El gerente de línea considera al especialista de personal como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades.

La asesoría de personal debe de ser buscada, nunca impuesta. El administrador de personal no trasmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando la autoridad de línea le autorice a hacerlo y dentro de su propio departamento, donde si tiene una autoridad de línea.

AUTORIDAD DE LINEA

Un puesto de línea pertenece a la cadena de mando, puede dar órdenes, tiene el derecho de decir a alguien que realice algo y pueda tener la seguridad de que se hará.

El administrador de personal tiene autoridad de mando o de línea en su propio departamento, también tiene una relación de asesoría (dar consejo, de servicio, de control o administrativo), con los departamentos de producción, ventas y finanzas, pero que tiene una relación de línea (de mando) con el jefe de personal, con el de compensaciones y con el de entrenamiento y desarrollo, puesto que todos estan bajo su supervisión directa.

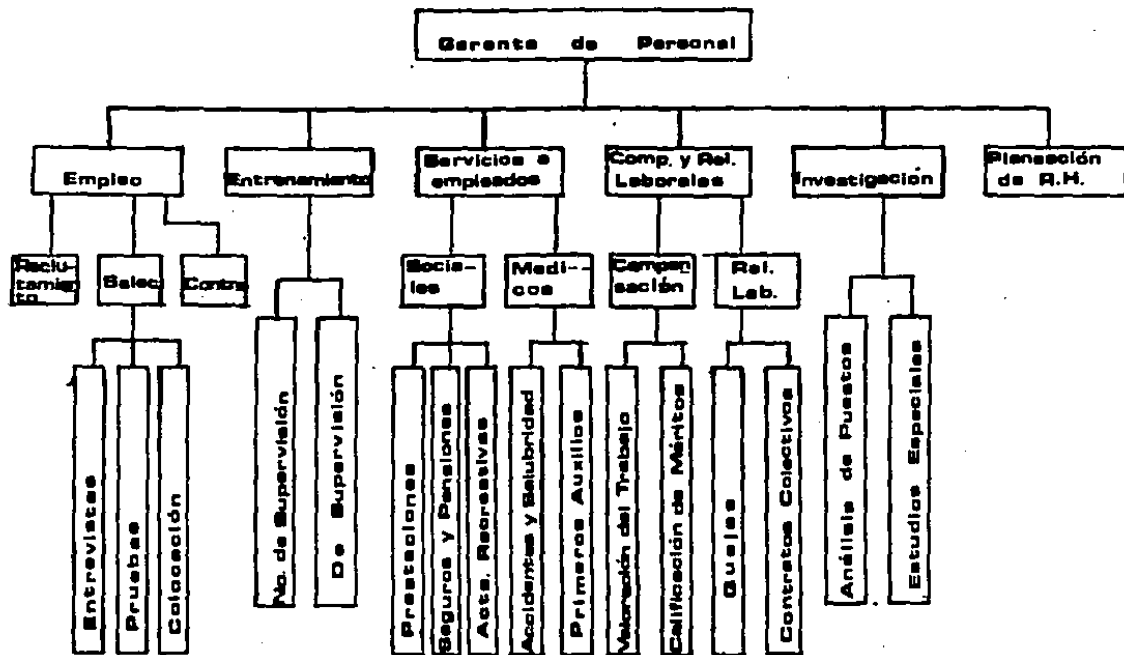
Con mucha frecuencia el administrador de personal tiene autoridad en su departamento y una función de staff fuera de

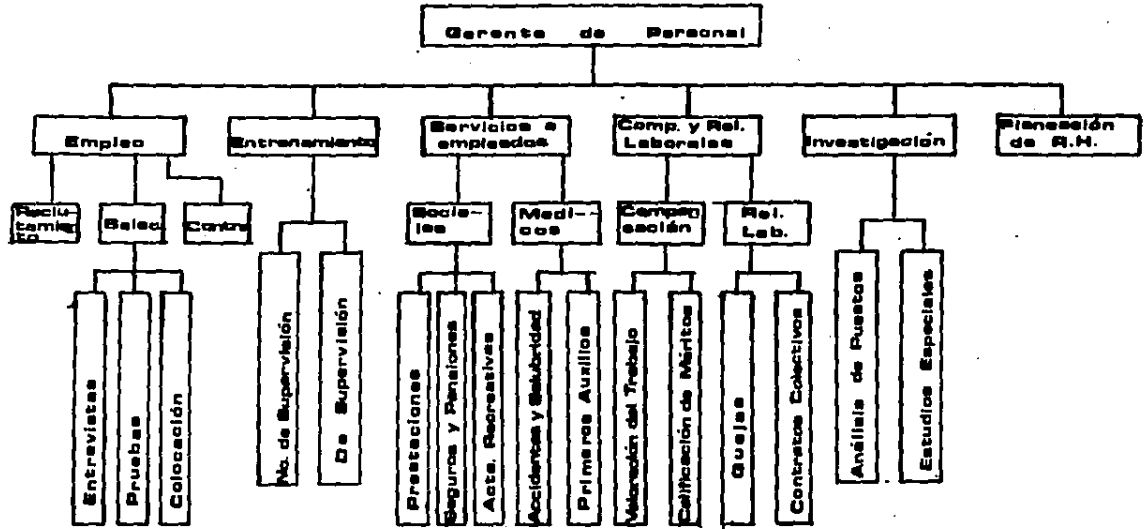
el, da consejos, sugiere alternativas, y frecuentemente dirige determinados comportamientos tanto individuales como empresariales. Puede también tener autoridad por lo que respecta a la selección de personal, decidir en forma unilateral cómo atender ciertas quejas, exigir que se sigan determinados procedimientos para la valuación del desempeño, que todos los empleados tengan una determinada inducción y programas de entrenamiento, elabora la renuncia de un empleado de cualquier departamento por petición del jefe inmediato del departamento, si observa que el comportamiento de dicho empleado es negligente.

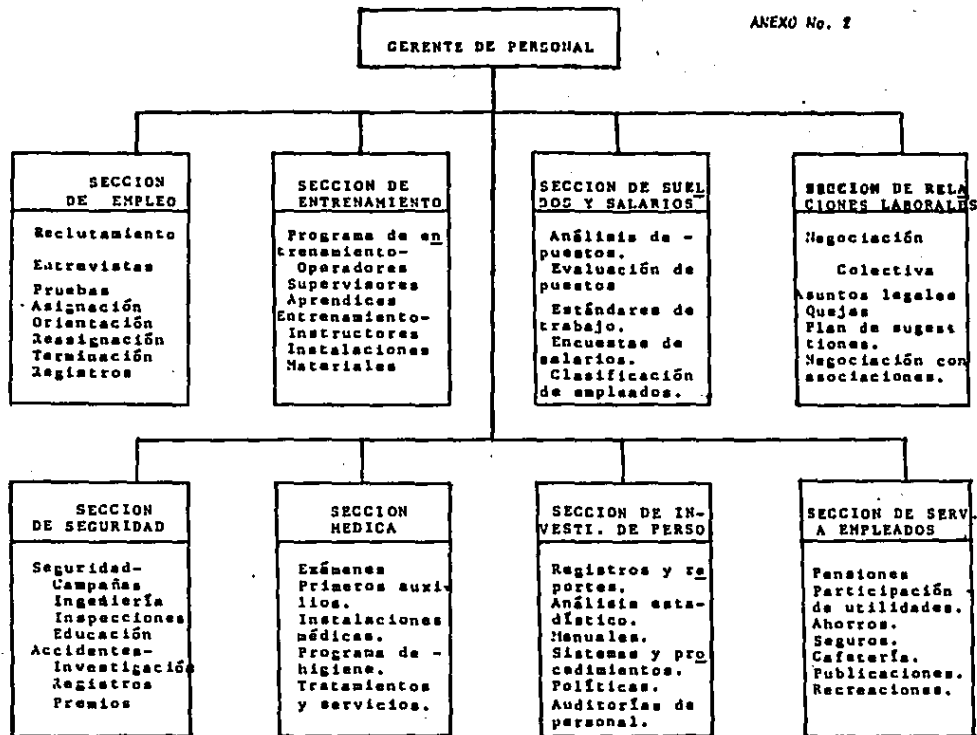
Las empresas más pequeñas tienen administradores de personal que emplean más deberes de línea que de asesoría, conforme crece la empresa, también crece la necesidad de una especialización, y hay más posibilidades de que el departamento de personal solo desempeñe sus funciones de asesoría, de consejero, servicio, control, y administración. Lo que también influirá en su función de administración de personal es el criterio administrativo en general. Algunas personas de las empresas apoyaron fuertemente al departamento de personal.

Dependiendo de las necesidades de la empresa se

elabora la estructura, por lo tanto, a continuación presentamos dos tipos clásicos de estructura en los anexos 1 y 2:





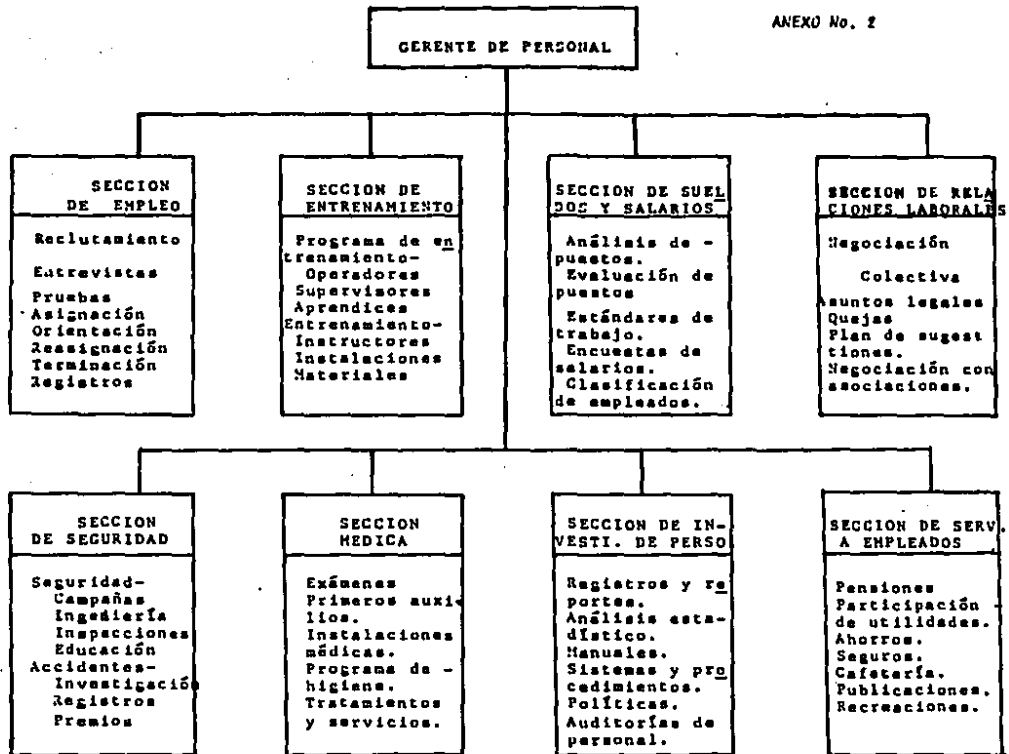


humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son estos últimos quienes tienen la responsabilidad del desempeño de sus empleados.

Aunque sólo tiene carácter directo, la autoridad corporativa ejerce gran presión y posee mucha importancia. Cuando un gerente de recursos humanos asesora a un gerente de línea sobre un punto relacionado con el personal, el gerente de línea tiene la opción de actuar en sentido distinto, pero con el costo de hacerse totalmente responsable de las consecuencias de su acción.

En algunas situaciones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrán haber correspondido originalmente a los gerentes de línea.

El hecho de que haya autoridad de línea corporativa y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Los gerentes de línea como los de



2.4 FUNCIONES PRINCIPALES

En un departamento de personal están incluidas funciones de diferentes niveles y jerarquías.

Estos departamentos de personal o recursos humanos proporcionan servicios, existen para ayudar a los empleados, directivos, y a la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos, en vez de ello, se les dá autoridad corporativa. Esa autoridad consiste en la posibilidad de asesorar (no dirigir) a los otros directivos. La autoridad directa o de línea consiste en el derecho -y la responsabilidad- de dirigir las operaciones de los departamentos de la empresa que se encuentran dentro de las líneas de autoridad.

A quienes ejercen esa autoridad se les designa comúnmente con el nombre de Gerentes de Línea. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, desempeño y también del personal a su cargo. Son ellos quienes deciden qué promociones conceder o cuando es necesario separar a una persona de la organización. Los especialistas en recursos

humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son estos últimos quienes tienen la responsabilidad del desempeño de sus empleados.

Aunque sólo tiene carácter directo, la autoridad corporativa ejerce gran presión y posee mucha importancia. Cuando un gerente de recursos humanos asesora a un gerente de línea sobre un punto relacionado con el personal, el gerente de línea tiene la opción de actuar en sentido distinto, pero con el costo de hacerse totalmente responsable de las consecuencias de su acción.

En algunas situaciones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al Área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrán haber correspondido originalmente a los gerentes de línea.

El hecho de que haya autoridad de línea corporativa y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Los gerentes de línea como los de

personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Al mismo tiempo, los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano así como de las condiciones laborales de sus respectivos departamentos. A continuación detallaremos las funciones del departamento de recursos humanos en base a sus objetivos: (2).

1) Empleo:

Objetivo: lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Subfunciones:

- Reclutamiento:

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

(2) El libro siguiente del cual se ha sacado gran parte del material de este tema es de: Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Trillas, 17 reimpresión. México, mayo, 1987. p.c.160-166.

- Selección:

Objetivo: analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, las cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo personal como de la organización.

- Contratación:

Objetivo: realizar el vínculo legal por el cual el trabajador se compromete ante la empresa a cumplir con la labor asignada, así como la empresa a darle una contribución por sus servicios.

- Inducción:

Objetivo: dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

- Integración, promoción y transferencial:

Objetivo: asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo

integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

- Vencimientos de contratos de trabajo:

Objetivo: llegado el caso de término de contratos de trabajo esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador de acuerdo a la ley.

2) Administración de salarios:

Objetivo: lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

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

Subfunciones:

- Asignación de funciones:

Objetivo: asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

- Determinación de salarios:

Objetivo: asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

- Calificación de méritos:

Objetivo: evaluar, mediante los medios más objetivos posibles, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

- Compensación suplementaria (incentivos y premios):

Objetivo: proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

- Control de asistencias:

Objetivo: establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como

sistemas eficientes que permitan su control.

3) Relaciones Internas:

Objetivo: lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunciones:

- Comunicación:

Objetivo: promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

- Contratación colectiva:

Objetivo: llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

- Disciplinal:

Objetivo: desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

- Motivación del personal!

Objetivo: desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

- Desarrollo del personal!

Objetivo: brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y, para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

- Entrenamiento!

Objetivo: dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

4) Servicios al personal!

Objetivo: satisfacer las necesidades de los trabajadores que elaboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

- Prestaciones:

Objetivo: proporcionar al trabajador beneficios adicionales al salario por el simple hecho de estar en una organización. Existen dos tipos de prestaciones:

a) Las que brinda la Ley Federal del Trabajo (como son: aguinaldo, reparto de utilidades, jornada de trabajo, prima vacacional, periodo vacacional, etc.); Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y el Reglamento de Trabajo de empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

b) Prestaciones que otorgan las organizaciones: las financieras directas (premios, préstamos, etc.) y las indirectas (servicios en hospitales particulares, descuentos en ciertas tiendas, etc.) También pueden ser en especie, dinero o en efectivo.

- Actividades recreativas:

Objetivo: estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas o instalaciones para su esparcimiento.

Subfunciones:

- Prestaciones:

Objetivo: proporcionar al trabajador beneficios adicionales al salario por el simple hecho de estar en una organización. Existen dos tipos de prestaciones:

a) Las que brinda la Ley Federal del Trabajo (como son: aguinaldo, reparto de utilidades, jornada de trabajo, prima vacacional, periodo vacacional, etc.); Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y el Reglamento de Trabajo de Empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

b) Prestaciones que otorgan las organizaciones: las financieras directas (premios, préstamos, etc.) y las indirectas (servicios en hospitales particulares, descuentos en ciertas tiendas, etc.). También pueden ser en especie, dinero.

- Actividades recreativas:

Objetivo: estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas o instalaciones para su esparcimiento.

- Seguridad:

Objetivo: desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- Protección y vigilancia:

Objetivo: tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias de robo, fuego y riesgos similares.

5) Planeación de recursos humanos:

Objetivos: realizar estudios tendientes a la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo llevando el caso de reclutamiento y selección.

2.5 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Se han hecho estudios sobre la efectividad e ineffectividad en las organizaciones y los resultados de esto sostienen la idea de que el personal puede desarrollar una reputación definida en las esferas empresariales. Pronto se establece claramente cuáles compañías tienen políticas y programas orientados hacia el personal. Esta información se extiende a las universidades y afecta el reclutamiento de graduados. La opinión que otros grupos tienen del departamento de personal de cierta organización también contribuye a que se considere la dirección de personal como una actividad profesional.

En la función de personal se están sucediendo con rapidez cambios de importancia como resultados de la interacción dinámica de todas las fuerzas que ayudan a dominar su papel en una organización. El gerente de personal deberá utilizar todos los instrumentos disponibles y tratar de predecir cuál será el futuro de su campo a fin de que no

solo esté preparado para él, sino que pueda contribuir a darle forma. Estas relaciones pueden ser consideradas buenas cuando impulsan las probabilidades de que la organización alcance sus metas y malas cuando no es así. Existen muchas relaciones por las que las relaciones humanas son de gran interés para la administración. La importancia principal de las relaciones humanas es que son administrables.

Hasta fechas recientes existían muy pocas teorías científicas a propósito de cómo pueden ser administradas las personas en el trabajo. Sin embargo, se emplearon dos métodos principales que indicaban ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana. Una de estas era el método de coacción, en el cual se usaba la amenaza de despido como un medio de obligar a un individuo sin independencia económica a comprometerse más o menos como el patrón lo deseaba. La otra fue el método de compensación, en el que se usaba la recompensa monetaria (u otros beneficios que costarán dinero, como seguros o premios) como un medio de atraer a los individuos hacia actividades que pudieran ayudar a su patrón. A pesar de que un método era negativo en su enfoque y el otro era positivo, ambos suponían que la mayoría de las personas tenían que estar sujetas a ciertas formas de control externo

con el objeto de ser productivas en sus trabajos. El individuo tenía que ser disciplinado. La administración parecía consistir en aprender la mejor manera de jugar con los temores y apetitos humanos con objeto de aprender a regular o manipular el comportamiento.

La coacción y la compensación aún está con nosotros, por supuesto y posiblemente permanecerán pero ciertamente no están consideradas como suficientes en sí mismas para obtener la cooperación del empleado o para estimular su moral.

El concepto moderno de las relaciones humanas es considerablemente más útil que el tradicional. Está basado en la idea de que ninguna creencia es ilógica para el hombre que cree en ella y que ninguna acción es justificada en la mente del hombre que la comete. Por consiguiente, no es responsabilidad del gerente juzgar el grado relativo de lo correcto de la acción de un empleado contemplado hacia la recompensa o el castigo. Más bien debe tratar de comprender porqué el empleado actúa o cree en esta forma para que las causas correspondientes puedan ser descubiertas. El gerente moderno trata de llegar a las raíces del comportamiento y de introducir cualquier cambio deseado en este nivel. El enfoque a las relaciones humanas no consiste solamente de un grupo de técnicas para manejar personas, sino de un enfoque analítico para comprenderlas.

Una organización tiene que afrontar muchos problemas cuando contrata a una persona. Los recursos humanos comprenden una parte importante dentro del proceso de trabajo de una organización: la capacidad de producción. Los gerentes o funcionarios de personal deben estar capacitados para evaluar qué es lo que ha inducido a una persona determinada para aceptar un trabajo y qué habrá de aportar a la empresa.

Precisamente debido a que el comportamiento de las personas en el trabajo puede ser comprendido y a que el gerente no tiene que ser un psicólogo o un experto en relaciones humanas para comprenderlo, podemos decir con cierta seguridad que las relaciones humanas son administrables.

CAPITULO III.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

Reclutamiento: "es el conjunto de procedimientos que tiende a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización." (3)

Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Entre otras cosas, la función de reclutamiento es la de suplir la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los

(3) Hawk, Roger H. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL. Editorial técnica, S.A., México 1968, p.c. 36.

puestos de la organización. En las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente seleccionará las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos.

Existen diversas fuentes de reclutamiento y algunas son mejores que otras para determinados cargos. Unas producen mayor número de aspirantes que otras, algunas resultaran muy costosas, otras tardaran mucho tiempo en dar buenos resultados. Todas ellas ofrecen ventajas y desventajas que deben evaluarse cada vez que se presente una vacante.

3.2 FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

La fuente de abastecimiento más cercana se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso, sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente calificados es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras para puestos en los cuales no se

requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, etc., generalmente existen exceso de candidatos, para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga ya sea formal o informal, generalmente existe escasez de candidatos adecuados. Entonces se recurre a traer personas que se encuentran en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones con lo cual se incrementan los costos y se provocan la inflación y los problemas económicos del país.

Dentro de las fuentes internas de reclutamiento encontramos:

1) Promoción interna:

Casi sin excepción, la primera fuente de reclutamiento se debe investigar en la propia compañía. Ascender o trasladar empleados desde adentro ofrece varias ventajas:

- Por lo general, crea una vacante a un nivel más bajo que es más fácil de ocupar.

- La compañía economiza mucho tiempo y dinero trasladando a una persona que ya está bien enterada de lo que es su estructura organizacional y metodología.

- Se levanta la moral de los empleados.

- Posiblemente se descubran talentos escondidos.

El proceso mediante el cual se realiza el reclutamiento dentro de la misma empresa se denomina promoción interna. Con este sistema cada vez que queda vacante un puesto se les ofrece a los empleados actuales antes de recurrir a fuentes externas. Esto se realiza a través de ciertos métodos como son:

a) Mediante carteleras o en otros lugares visibles colocando una descripción simplificada del oficio mencionando: el departamento, ubicación, clasificación y escala de remuneración, horario de trabajo, requisitos, obligaciones y responsabilidades principales y las condiciones de trabajo. Se incluye también la fecha de cierre, antes de la cuál deben entregarse solicitudes. El plazo normal para esto es de 1 o 2 semanas.

Algunas organizaciones exigen que los empleados interesados obtengan primero permiso de sus supervisores antes de hacer solicitud, otras exigen notificación y otras, incluso respetan el carácter confidencial del proceso hasta que se haya tomado una decisión.

A todos los solicitantes se les da el mismo tratamiento que a los candidatos de afuera. Si se encuentra

a una persona idónea, se hacen los arreglos sobre la fecha en que empieza a trabajar sobre la nueva posición entre el respectivo jefe de departamento, la oficina de personal y el nuevo jefe de departamento. Por lo general, se concede plazo de 2 a 4 semanas para encontrar a alguien que ocupe el cargo vacante.

Algunas organizaciones tienen la política de ofrecer para promoción interna todas las vacantes que se presenten. Otras solamente ofrecen algunas, mientras que hay compañías que no ofrecen públicamente ninguna vacante para promoción por razones como las siguientes:

- A veces los supervisores y gerentes quieren ascender a una persona a quien han preparado específicamente para la posición vacante. Por consiguiente, no quieren ni siquiera tomar en cuenta otros candidatos.

- Algunos miembros de la administración se molestan cuando los empleados buscan puestos fuera de su departamento, y se resisten como si eso fuera algo personal contra ellos.

- Perder un empleado por promoción interna puede significar que uno tenga que esperar a que le llegue un reemplazo, tal vez no tan bueno.

- Algunas compañías creen que es mejor traer "sangre nueva" en lugar de promover a los empleados actuales.

El éxito de un sistema de promoción interna depende en gran parte del acierto con que se diseñe y controle.

b) Otro medio es el de un inventario de recursos humanos en donde se establecen los registros centralizados del personal que contienen datos biográficos, de habilidades y de desempeño en el trabajo. Estos registros se estudian, utilizando las técnicas de procesamiento de datos, cuando se presenta una demanda de individuos con ciertas habilidades.

El principal problema se debe al mantenimiento del archivo, ya que se procurará actualizar por lo menos una vez al año. A fin de clasificar un archivo para obtener una lista de candidatos que sea de tamaño manejable, la codificación de las habilidades debe ser altamente detallada y exhaustiva. El registro de habilidades debe estar disponible, ser fácil de usar y lo suficientemente flexible como para completarse las nuevas descripciones de habilidades.

Dentro de las fuentes externas de reclutamiento encontramos:

1) Avisos:

Una manera popular y a menudo eficaz de conseguir aspirantes a un cargo es poner avisos en los periódicos y en las publicaciones profesionales. Con un planeamiento cuidadoso en cuanto al contenido, el tiempo oportuno y la localidad, es posible obtener muchas respuestas que generalmente permiten contratar un empleado.

Al decidir sobre el contenido del aviso hay que pensar en los candidatos a los que pretendemos llegar. Si se está buscando personas que tengan habilidades muy especializadas, el aviso deberá estipular claramente esas habilidades, en cambio, si lo que buscamos es talento, la redacción del aviso debe ser menos específica. Lo mismo puede decirse del grado en que se han de detallar las responsabilidades y obligaciones del cargo. Cuando pongamos un aviso, hay que cerciorarse que tiene suficiente información a fin de que los interesados tengan en que basarse para resolver si vale la pena hacer la solicitud. No hay que olvidar especificar también en qué forma queremos que conteste: si mandando su curriculum vitae, por teléfono ó personalmente.

La redacción de este aviso deberá ser siempre directa y clara. Evitar las expresiones ingeniosas o no profesionales. Recordemos que por su presentación y contenido el aviso es un reflejo de la organización y por consiguiente se tendrá que pensar en la imagen que se quiere proyectar.

Las agencias de publicidad también pueden aconsejar sobre el mejor día de la semana para publicar un aviso de determinada categoría.

El medio publicitario que se escoja también influye en el volumen de las respuestas, de manera que será bueno empezar por estudiar todos los periódicos del área.

Se podrá anunciar en una revista de negocios si no tiene mucha prisa por que se ocupe la vacante y puede esperar a que aparezca el número de revista que lleva su aviso. Muchas revistas profesionales tienen una sección de avisos limitados que llegarán a un buen número de especialistas en un campo determinado y, por lo general, las tarifas no serán muy altas.

Esto nos lleva a la cuestión del costo. Los avisos desplegados con tipo grande, logotipos, pueden ser sumamente caros, pero infortunadamente, si uno está buscando candidatos en un campo muy competitivo no tendrá tal vez más

remedio que competir visualmente con otros avisos por que el sólo contenido no logra siempre los resultados deseados.

A algunas compañías les gusta publicar avisos "ciegos", es decir, aquellos avisos en que no se revela la identidad de la empresa sino que apenas se dá un apartado postal al cuál se deben enviar las respuestas. Hacen esto para no tener que verse en el compromiso de contestar un alud de llamadas telefónicas. Por otra parte, tratándose de un puesto difícil de ocupar, para el cual el número de solicitudes probablemente no será muy grande, la compañía deseará entrar en contacto con los aspirantes lo más pronto posible. A veces los avisos ciegos desaniman a los posibles candidatos, que se abstienen de solicitar el puesto por que, sin saber quién es el anunciador, existe el peligro de que uno le esté pidiendo un nuevo puesto a su propia compañía.

Los avisos son una fuente efectiva de candidatos para un empleo, el uso de la propaganda es un medio de incrementar el potencial de empleados.

Las técnicas de publicidad representan casi todos los medios que han sido desarrollados y refinados hasta el punto que se pueden anticipar respuestas satisfactorias. Pero la

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

publicidad es costosa, y sería mejor encargar a expertos la mecánica de la selección de los medios y la preparación de los anuncios.

Algunas agencias de publicidad se han dedicado a prestar servicios exclusivamente para reclutamiento.

La noción del anuncio en el periódico tiende a oscurecer el tremendo alcance y la utilidad de la publicidad en el reclutamiento. Desde folletos y publicidad directa por correo hasta publicidad por medio de carteles, radio y televisión. Todos han sido utilizados con éxito cuando se han concebido y ejecutado adecuadamente. Estos anuncios están diseñados generalmente para estimular el interés y convencer al lector de que la compañía tiene un trabajo interesante e importante que cumplir, que tiene vacantes en áreas específicas (usualmente detalladas en los anuncios) y que sus representantes están dispuestos y deseosos de tratar con individuos que llenen, cuando menos, un mínimo de requisitos (también especificados) para ejecutar el trabajo.

La característica más notable de la publicidad de los empleos es la ausencia general de tacto. Generalmente, se cree que la persona que busca activamente un empleo o cambio

de empleo leerá el aviso de ocasión y que, por lo tanto, la publicidad dentro de este medio incrementará buena parte de este segmento del mercado laboral. Las revistas técnicas, llegan tanto a personas que están buscando activamente como a las que no lo están, pero que pueden verse estimuladas a discutir la oportunidad con sus asociados o solicitar detalles adicionales. El anuncio sirve para informar a la comunidad técnica de las actividades de la compañía en una forma relativamente informal, ninguna otra técnica comunicará las necesidades de empleo a una audiencia tan amplia, en forma más rápida o económica.

2) Agencias de Empleo y Firms Investigadoras:

Otras dos fuentes populares de reclutamiento son las agencias de empleo y firmas investigadoras. Esta última se ocupa únicamente de vacantes en el campo profesional, mientras que las agencias de empleos se encargan de todos los demás tipos de trabajo.

Existen dos razones principales para acudir a las agencias y firmas investigadoras. La primera es que ellas tienen acceso a un gran fondo común del mercado de trabajo, en el cual se les facilita buscar candidatos idóneos. La segunda es que, por lo general, logran que se ocupe una

vacante más rápido que una compañía por su propia cuenta.

La razón principal para no valerse de los servicios de una agencia de empleo o firma investigadora es el costo.

Antes de comprometerse a registrar una vacante con una agencia de empleos o con una firma investigadora, hay que tener en cuenta las guías siguientes:

- Cerciorarse de que la agencia va a evaluar a los solicitantes y que le enviara únicamente los que satisfagan las normas estipuladas. Es muy común que las agencias se limiten a enviarle a su cliente únicamente curriculum vitae, confiando en que el entrevistador de la compañía hará la selección.

- Mostrarse firme en lo tocante a los requisitos del cargo y negarse a tomar en consideración a cualquier candidato que no nos satisfaga.

- Pedir un convenio escrito sobre lo que se estipule en materias de honorarios de la agencia incluyendo el monto, cuando se deben pagar, y cualquier otra condición.

- Elegir cuidadosamente las agencias y firmas investigadoras a las cuales se va a confiar los asuntos, reuniéndose de antemano con sus representantes y entrevistarlos para cerciorarse de que comprenden los

objetivos que se persiguen. Se les pide información sobre sus métodos, experiencia y antecedentes.

Una vez que hayamos resuelto trabajar con determinada agencia de empleos o firma investigadora se hará que los representantes de estas se enteren de todo lo relativo a la empresa y al cargo específico de esta vacante. Cuanto mejor informada esté la agencia, tanto mejor podrá servir con rapidez y eficiencia a nuestras necesidades.

Proporciona un servicio útil tanto al individuo que busca empleo como a la organización que solicita empleados. Un individuo se inscribe en una agencia por que ésta se haya en contacto con una serie de empresarios potenciales que puede orientarlo directamente hacia aquellos que buscan candidatos activamente. Las compañías informan a la agencia de sus requerimientos con cierto detalle, a fin de que pueda realizar un trabajo de selección preliminar. El empresario también se beneficia, cuenta con una corriente de candidatos que se hayan activamente en busca de trabajo y que, además, han sido preseleccionados para los puestos vacantes.

3) Visitas, Llamadas telefónicas y Cartas espontáneas!
Otras 3 fuentes valiosas de reclutamiento de personal

que no cuestan nada y que se relacionan íntimamente entre sí con las visitas, las llamadas telefónicas y las cartas espontáneas. Las visitas y llamadas telefónicas suelen ser de aspirantes no profesionales, mientras que las cartas son de profesionales. Estas solicitudes de empleo espontáneas muchas veces permiten contratar empleados espléndidos. Sin embargo, es cosa corriente que ni las visitas espontáneas, ni las llamadas telefónicas, ni las cartas merezcan una atención seria. A los que se presentan de improviso a solicitar trabajo, las recepcionistas automáticamente les dice que por el momento no hay empleos vacantes. Si se les permite llenar un formulario de solicitud, el formulario se archiva inmediatamente sin que ningún entrevistador hable con ellos. A los que se llaman por teléfono se les dice generalmente que se presenten, y cuando éstos se presentan, les dice que no hay vacantes. Igualmente, los curriculum vitae no solicitados merecen cuando más un rápido vistazo y luego se archivan. A veces se manda una carta para acusar recibo, pero lo más corriente es que no haya absolutamente ninguna comunicación.

Un sistema sencillamente controlado para atender a

estas solicitudes puede dar excelentes resultados. La recepcionista del departamento de recursos humanos debe tener a la mano una lista de puestos vacantes, lo mismo que una descripción de oficio, simplificada para cada uno. Cada vez que entra en la oficina un aspirante espontáneo, debe consultarse esta lista, y si el individuo manifiesta interés en algún empleo que figure en la lista, debe informársele a un entrevistador. Entonces, si es posible, deberá celebrarse una entrevista, o si el tiempo no lo permite una reunión inmediata para informarle al visitante que regrese a un día y a una hora determinada.

Las llamadas telefónicas deben atenderse en forma similar. La recepcionista podrá consultar la lista de vacantes y poner al solicitante en comunicación con el entrevistador encargado del empleo de que se trate. Por lo general, se podrá llevar a cabo inmediatamente una entrevista telefónica para determinar si existe verdadero interés de una y otra parte, y entonces se puede fijar una cita.

Los curriculum vitae no solicitados también se pueden revisar teniendo en cuenta la lista de vacantes. En caso de que coincidan ofertas espontáneas con vacantes, se podrá hacer el seguimiento por teléfono ó por correo.

4) Reclutamiento de Universitarios

Las universidades son una fuente indiscutible de personal que las compañías pueden aprovechar. A los recién graduados los consideran altamente deseables cuando las empresas compiten por seleccionar, preparar y desarrollar aspirantes de las mejores instituciones educativas del país.

El reclutamiento en las universidades exige preparación y planificación cuidadosa. Como se pueden programar hasta 20 entrevistas por un día, el entrevistador tiene que tener un sistema para hacer conocer la compañía, obtener información cierta sobre los aspirantes y permitir que estos hagan preguntas, todo dentro de un tiempo relativamente corto. Cuando se llega a la conclusión de que hay interés de parte y parte hay que acordar entrevistas de seguimiento en la compañía.

El reclutamiento en las universidades tiene una desventaja principal: como los estudiantes, por lo general, no han tenido experiencia de trabajo, los entrevistadores tienen la difícil tarea de tomar decisiones basadas casi exclusivamente en factores intangibles. A un cuando es útil examinar el campo de estudio que ha escogido un estudiante, siempre el representante de la compañía tendrá que

concentrarse en evaluar el potencial. Debe juzgar la probabilidad que determinado estudiante llegue a ser un funcionario valioso para la empresa.

A pesar de todo, si emplean técnicas eficaces de entrevista, en muchos candidatos escogidos entre los estudiantes universitarios brota un profundo sentimiento de lealtad a la empresa. Esto en sí ya justifica el esfuerzo.

5) Ferias de Empleos:

Una fuente de reclutamiento que se hace cada día más popular es la feria de empleos, donde los representantes de las compañías se reúnen para entrevistar a muchos solicitantes durante uno o dos días, generalmente en un campo especializado, como la ingeniería. Estas ferias de empleo suelen especializarse también en la colocación de mujeres. En los periódicos aparecen avisos del lugar y la fecha en que se realiza la feria, y se invita a las empresas a llamar por teléfono para obtener información adicional. A los entrevistadores que contesten se les informará que recibirán un cuaderno lleno de curriculums vitae de los candidatos preseleccionados, calificados para posiciones específicamente señaladas. Después de estudiar los curriculums vitae los entrevistadores se comunican con la compañía anfitriona, e

identifican mediante un número a los candidatos que desean entrevistar, para lo cual se fija hora y lugar en los días en que se celebra la feria. Las ferias se celebran generalmente durante un fin de semana en un hotel o en un centro de conferencias. Por un honorario fijo, los entrevistadores pueden entrevistar y contratar cuantas personas quieren.

Si todo sale bien, tal vez se pueda contratar varias personas con el mismo costo de contratar una sola, valiéndose de una firma investigadora. También es posible que no se encuentre una persona idónea. En las ferias de empleos se llevan a cabo actividades sociales por la noche, y éstas ofrecen una magnífica oportunidad de relacionarse con los representantes de otras organizaciones y de intercambiar información con ellos.

6) Casa Abierta Para Todos!

Otro tipo de reclutamiento que se realiza fuera de las compañías es la llamada Casa Abierta Para Todos. Las empresas publican avisos en los periódicos en distintas zonas geográficas, para informar al público que van hacer una campaña de reclutamiento de empleados en zonas en determinada fecha. A menos de que se trate de compañías muy conocidas, se hace en el aviso una descripción bastante

detallada del producto y de la reputación de la compañía en su esfera de acción. Se incluyen también datos sobre los excelentes sueldos para empezar y las prestaciones que se ofrecen.

El día fijado para la Casa Abierta Para Todos se reúnen los representantes de la compañía para recibir y entrevistar a todos los interesados. Se pueden tomar decisiones durante esta campaña de reclutamiento, o se pueden hacer arreglos con los aspirantes que acuden posteriormente a la compañía a celebrar nuevas entrevistas.

Una campaña de Casa Abierta Para Todos es arriesgada en cuanto costo y tiempo. Es difícil predecir si se presentará mucha gente, por lo que se podrían llenar varios puestos vacantes, o si solamente acudirán muy pocos aspirantes idóneos.

7) Radio y Televisión

Aprovechar la radio y televisión para llenar una vacante ofrece dos ventajas muy grandes: la primera es que se llega a una audiencia inmensa en un tiempo muy corto, y la segunda, que se puede llegar y tener a posibles candidatos que no estaban buscando empleo. Estas ventajas, sin embargo, se pueden ver opacadas por la magnitud del costo ya que un

breve espacio de radio y de televisión puede salir brevemente costoso. El mensaje, para que tenga eficacia hay que repetirlo muchas veces, y esto eleva rápidamente el costo.

Aun cuando el anuncio sea corto, no se dejará de repetir el nombre de la compañía y la manera de ponerse en contacto con ella.

B) Reclutamiento en Ultramar o Extracontinental:

Adquirir empleados fuera de los límites del continente ha estado de moda. Para la mayoría de las industrias la tecnología ha eliminado la necesidad de mano de obra no calificada en cantidades considerables, y el reclutamiento en Ultramar se dirige ahora a las ocupaciones semicalificadas, profesionales y técnicas. Es una fuente productiva y poco costosa si se le aprovecha adecuadamente.

Los reclutadores deben conocer totalmente el ambiente cultural al que penetran. En ausencia de lo anterior, este reclutamiento es una forma de gastar mucho dinero sin obtener resultados.

3.3 CONCEPTO E IMPORTANCIA EN LA SELECCION DE PERSONAL

La Selección de Personal "es exclusivamente el conjunto de actividades que tiene por objetivo determinar, en un grupo de candidatos a un puesto determinado, al que mejor cubra los requisitos presentes y futuros de ese puesto".(4)

Es una comparación entre las características del solicitante con las necesidades del puesto y la organización.

La Selección es de suma importancia ya que se dedica a elegir el recurso más valioso con el que cuenta la organización, esta selección se realiza mediante las fuentes más efectivas permitiendo así allegarse de los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las

(4) Lic. Betancourt Romero, Samuel. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Ed. IEE,S.A. Primera edición, México, 1977, p.c 58.

pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

La oficina debe ser provista de personal, es decir, alguien debe de encontrarse ahí para hablar con el candidato dentro de un tiempo razonable. El entrevistador debe saber qué decir en cada caso.

Cuando el individuo se presenta espera que se le atienda con cortesía, es decir, existe una obligación implícita en cada parte. Se espera, a la vez, que el candidato sea sincero en el deseo de verse contratado.

Cuanto más rápido se hace una oferta mayor es la probabilidad de que el candidato nos dé una respuesta favorable, sin embargo, la mayoría de los candidatos desean ser evaluados completamente y saben que esto toma tiempo y discusiones. Psicológicamente puede ganarse mucho permitiendo que la expectativa de una oferta se mantenga durante uno o dos días.

Se puede tener un mayor número de candidatos que no llenan nuestros requisitos. Rechazar a los no aceptables exige tanta fineza como adquirir el candidato soñado. Como resultado podrá parecer menos importante el reclutado y puede verse tentado a hacer algo brusco. Si lo es, el incidente difundirá inevitablemente y la imagen de la compañía se verá manchada.

3.4 PROCESO DE SELECCION.

El proceso de selección implica una doble decisión: la organización decide hacer una oferta de empleo y cuán atractiva puede ser mientras que el candidato resuelve si la oferta le conviene para sus necesidades y sus metas. Sin embargo, cuando el mercado de trabajo está muy competido, el proceso de selección se vuelve en la práctica más unilateral. Varios candidatos solicitan un mismo puesto y la empresa, valiéndose de diversos sistemas de selección, contrata al que le parece más adecuado. El proceso también es unilateral cuando el candidato es un ejecutivo o profesional altamente calificado que puede ser buscado por varias empresas.

El proceso de selección consta del

1) Solicitud de empleo:

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las

facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, Instituto Mexicano del Seguro Social, registro federal de causantes, etc), datos familiares, escolaridad, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, conocimientos especiales, recomendaciones, etc. Las solicitudes serán diseñadas de acuerdo al nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener 3 formas diferentes: para nivel ejecutivo, nivel empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una hoja de solicitud sencilla, accesible a obreros y a empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne los requisitos

minimos (escolaridad, edad, etc.). En caso afirmativo se procede a una entrevista.

2) Entrevista inicial o preliminar: ésta pretende detectar de manera eficiente y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más generales del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, debe informársele también la naturaleza del trabajo, horario, remuneración ofrecida, prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

3) Entrevista de selección:

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca, y aunque es uno de los medios más antiguos para allegarse de información del solicitante sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección lo cual implica el

conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse dependiendo ésto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

4) Pruebas psicológicas:

En el proceso técnico de selección se hará una valoración de las habilidades y potencialidades del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección del personal.

Proporciona información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable y debidamente

estandarizada.

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

- Prueba de inteligencial: el propósito es medir la agilidad y capacidad mental. El razonamiento verbal y la habilidad para los números se incluyen por lo general, en esta prueba.

- Prueba de aptitud: tiene por objeto indicar la relativa pericia o destreza en la actuación física (corporal) que debe tener el candidato.

- Prueba de habilidad especial: por medio de preguntas bien seleccionadas y redactadas se puede determinar el conocimiento y comprensión del candidato en un campo determinado de actividades.

- Prueba de inclinaciones o preferencias: es descubrir hasta qué punto se inclina el candidato hacia determinadas actividades. El resultado de esta prueba no debe confundirse con el de una prueba de habilidad. Las inclinaciones y preferencias de una persona son importantes por que indican lo que hará con mayor empeño y entusiasmo, espontáneamente, pero es muy posible que el entrevistado tenga muy poca habilidad para alcanzar buen éxito en lo que prefiere.

- Prueba de personalidad: las características personales, incluyendo sus emociones, comportamiento general, reacciones, la confianza en sí mismo, es lo que se mide por medio de esta prueba. Es bastante posible predecir el desempeño de un trabajo sobre las bases de un objetivo y la evaluación completa de la personalidad del candidato.

- Prueba de temperamento: entre las cualidades que se descubren por esta prueba, se cuentan lo que gusta y lo que disgusta al candidato, y sus hábitos. También se pone de manifiesto si la persona es ecuaníme, sociable o impulsiva.

5) Pruebas de trabajo:

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una serie de pruebas debidamente estandarizadas.

6) Estudio socioeconómico:

La investigación socioeconómica debe cubrir 3 áreas:

- Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar a efecto de conocer las posibles situaciones

conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.

- Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, dicha fase queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización.

Las áreas que se exploran son: antecedentes personales,

familiares, laborales y la situación económica.

7) Exámen médico de admisión:

Su finalidad es conocer el estado de salud del solicitante, dejándose hasta el final del proceso selectivo, por lo elevado de su costo. Se aplica a quienes han pasado por los obstáculos anteriores.

El exámen médico reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización.

Se establecieron una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, a un grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Existen enunciados legales que se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo con los cuales las empresas no están exentas para realizar dichos exámenes y éstos son los siguientes:

Artículo 15: "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores."

Artículo 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite."

Artículo 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad."

La realización de este examen comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de estudios de laboratorio y de rayos x. El registro de los resultados se mantiene como estrictamente confidencial y se comunica al departamento de selección de personal.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas

permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Es por todo esto que el exámen médico es la prueba final además del alto costo que representan los estudios clínicos que se llevan a cabo como son: los rayos X, encefalografías, electrocardiogramas, pruebas de sangre, plasma, además de los honorarios de las enfermeras y de los médicos.

B) Decisión final:

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de Área para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser él o los directo (s) responsable (s) del trabajo del futuro subordinado, al departamento de selección de personal

corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección, es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual, es necesario tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

3.5 ENTREVISTA Y PRINCIPIOS DE LA SELECCION

Entrevista: "es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones".(5) En la administración de recursos humanos se encuentra con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

Fases de la entrevista:

- 1) Rapport: este término significa concordancia,

(5) Arias Balicía, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Edit. Trillas. 17a. reimpresión. México, Mayo, 1987. p.p.265

simpatía. Es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar, durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecer preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle, y, por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, interrupciones, etc. El propósito del rapport, en otras palabras, es romper el hielo. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes mostrándose cordial y amistoso en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

2) Címaí

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas.

Esta se divide en:

- Historia laboral: pretende conocer la velocidad del progreso del individuo, estabilidad, ingresos económicos, actitud hacia la autoridad, habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, es decir, la manera de cómo se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

- Historia educativa! pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, relaciones con la autoridad (profesores), relación entre sus calificaciones, su potencial y necesidad de reconocimiento.

- Historia personal! La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y la vida en general, nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

En esta Área se explora también en forma verbal, el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas). Como uno de los varios indicadores de la forma cómo maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo).

- Tiempo libre! se busca obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

- Proyectos a corto y largo plazo! básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. También se

trata de conocer el grado de efectividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

3) Cierre

A los 5 ó 0 minutos antes de dar por terminada la entrevista se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable se le deberá orientar, lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal, que sienta que la entrevista valió la pena y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

INFORME DE LA ENTREVISTA

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir

ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que, para sí mismo, realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como la siguiente!

- Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- Pude establecer el rapport?
- Alcancé el objetivo?
- La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- Logré darle seguridad al entrevistado?
- Conseguí el acercamiento requerido?
- Me mostré tranquilo y sin presiones?
- Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

Además de la autocrítica es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista. En los casos en que se hayan

utilizados otros recursos en la selección adicionales a la entrevista como es el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Existen tres tipos fundamentales:

1) Colocación: la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

2) Orientación: en el caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina

dedicada a esta tarea, así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección), o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la nueva aceptación.

3) **Etica profesional** | Los seleccionadores deberán cumplir con los más elementales principios éticos de esta función que son:

- El hombre adecuado para el puesto adecuado.
- Un puesto no debe abarcar dos o más funciones.
- Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, para el cual tiene más capacidad de la necesaria, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización.

3.6 EL COSTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Cuando la presión del tiempo es tal que puedan utilizarse las fuentes menos caras, los costos totales de reclutamiento serán menores, naturalmente, al menos, que las cifras requeridas sean excesivamente altas.

Grandes reclutamientos incrementan los costos y disminuyen la calidad de los contactos de cualquiera de las fuentes. Esto se debe a que, por cada individuo que seleccionamos de una fuente particular, debemos trabajar más y durante más tiempo para conseguir al siguiente hombre.

	FUENTE	FACTORES DEL COSTO
Bajo costo	Recomendaciones de empleados;	
	Solicitudes por escrito.	
	Cambios y promociones dentro de la -- compañía.	Revisión sistemática de los registros de personal.
	Respuesta a los avisos.	Costo de los anuncios.

		Viajes de recluta-- miento.	Viaje y gastos de estancia de los reclutadores, costo de los anuncios.
Alto costo		Agencias de colocación	Honorarios de la agencia, viaje y - gastos de estancia de los reclutador- es (ocasionalmen- te).

NOTA. El presente cuadro fue tomado del libro de: Hawk, Roger H. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL. Edit. Técnica, S.A., México, 1968, p.c. 47.

CAPITULO IV.
CONTRATACION DE PERSONAL.

4. CONTRATACION DE PERSONAL

La contratación es el vínculo legal por el cual el trabajador se compromete ante la empresa a cumplir con la labor asignada, así como la empresa a darle una contribución por sus servicios.

Un contrato es para el trabajador un documento el cual le brinda la certeza respecto a:

- Obligaciones particulares (lugar, tiempo y forma de prestar sus servicios).

- La contraprestación que recibe por su trabajo (salario, día de descanso, vacaciones, aguinaldo, etc.).

- Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la empresa este documento representa:

- Facilidad para exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones.

- Es un documento indispensable en conflictos laborales.

4.1 DEFINICION DE CONTRATO

"Un contrato es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario". (6)

"La relación de trabajo es la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le dé origen), mediante el pago de un salario." (7)

La relación de trabajo es un término que no se opone al contrato, sino que lo complementa, ya que precisamente la relación de trabajo generalmente es originada por un contrato, ya sea expreso o tácito, que genera la prestación de servicios.

El contrato de trabajo no podrá ser sustituido por la relación de trabajo como figura autónoma, ya que el propio contrato se manifiesta a través de la relación laboral.

Para efectos jurídicos es lo mismo el contrato que la

(6) Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas, 17a. reimpression, México, Mayo 1987, p.p. 278.

(7) Ibid, p.p. 277.

relación de trabajo, independientemente de los actos que la originen. El acto puede ser el convenio que se formaliza con la celebración del contrato o la prestación del servicio que a su vez da vida al contrato de trabajo.

En la Ley Federal del Trabajo se habla de los contratos lo siguiente:

La existencia del contrato y de la relación de trabajo es entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Cuando no existe un contrato por escrito, en donde tengan las condiciones de trabajo, los trabajadores estarán protegidos y regidos por la Ley Federal del Trabajo.

No podrán trabajar menores de 14 años y los mayores de esta edad y menores de 16 que no hayan terminado la educación primaria salvo autorización de los padres. Los mayores de 16 años podrán trabajar con ciertas limitaciones establecidas en dicha ley.

Las condiciones de trabajo deben llevarse por escrito cuando no se den contratos colectivos por lo que, se harán dos ejemplares, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Si no se determinó el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo de acuerdo a sus aptitudes, conocimientos, fuerzas, condición, etc.

Los contratos y las relaciones de trabajo se deberán llevar de acuerdo a lo pactado, y para que sean válidos deberá ser por escrito, contener una relación de los hechos que originaron el convenio, ser ratificados ante la Junta de Conciliación y Arbitraje y ser aprobados por ésta.

Las causas de terminación de un contrato pueden ser:

1) Suspensión: se dió con motivo de mantener vivas las relaciones de trabajo y no la de terminar con la relación. Es eso, únicamente una suspensión de carácter temporal y no definitivo y sus causas son: enfermedad contagiosa, incapacidad por accidente, arresto, prisión. En estos casos, ni el trabajador ni el patrón tiene responsabilidades, es decir, el trabajador no tiene responsabilidad del trabajo ni el patrón tiene la obligación de pagarle los días que no laboró. Solo en caso de prisión se puede dar la rescisión de un contrato pero si se comprueba que fué preso en defensa del patrón o en defensa propia, el patrón si está obligado a retribuirle el tiempo que estuvo detenido.

2) Disolución: tiene un doble principio fundamental:

- El trabajador puede disolver la relación de trabajo en cualquier tiempo pues nunca podrá ejercerse coacción sobre su persona.

- La disolución de las relaciones laborales pueden únicamente decretarse por el patrón si existe una causa justificada; en ausencia de ella, el patrón que hubiera disuelto la relación estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir la relación o indemnizarlo con el importe de 3 meses de salario más 20 días por año trabajado.

El objetivo de la disolución es el de proteger los derechos de los trabajadores. Como se estipuló anteriormente, la iniciativa de disolución se puede dar tanto por el patrón como por el trabajador.

La disolución se inicia con:

a) Despido: el patrón hace saber al trabajador que rescinde o termina la relación de trabajo haciéndolo por escrito con la fecha y causas de la disolución. Esto se hace con el objeto de que exista una constancia escrita que señale la causa que justifique el despido por parte del patrón, además, permite preparar su contradefensa al trabajador. El patrón podrá negarse a darla pero entonces tampoco tendrá como defenderse en caso de que el despido sea

por causa justa.

b) Separación: el trabajador avisa al patrón que rescinde la relación de trabajo.

Una vez consumado el despido o separación, se inicia el procedimiento ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje cuya existencia validan los derechos de los trabajadores.

Dentro de la disolución tenemos la rescisión y la terminación.

La rescisión es la disolución de las relaciones de trabajo decretado por uno de sus sujetos cuando el otro incumple gravemente con sus obligaciones. Entre las causas de rescisión por parte del trabajador se encuentran: actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratos en contra del patrón, cónyuge, hijos, hermanos; (reducción del salario al trabajador, no recibir el salario en la fecha y lugar convenidos, sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo, la existencia de peligro para la seguridad o salud del trabajador por condiciones higiénicas o incumplimiento de medidas preventivas y de seguridad, el comprometer por imprudencia o descuido, la seguridad de la empresa y de las personas que se encuentren en él,) actos inmorales cometidos por el trabajador en el lugar de trabajo, revelación de sectores técnicos, comerciales y de fabricación, faltas de asistencia ya que el tener más de 3 faltas injustificadas al mes implican la reci-

sión, desobediencia del trabajador, ebriedad y abuso de narcóticos o drogas enervantes, sentencia penal condenatoria si esta produce el incumplimiento de la relación de trabajo.

La terminación es la disolución de las relaciones de trabajo por mutuo consentimiento o como consecuencia de la interferencia de un hecho, independientemente de la voluntad de los trabajadores o patrones que hace imposible su continuación. La diferencia con la rescisión es que toma su origen en el incumplimiento culposo de las obligaciones y la terminación es la consecuencia de un hecho ajeno a la voluntad del hombre.

La terminación por mutuo consentimiento es cuando hay un acuerdo con el patrón para separarse y no existen problemas de ninguna clase.

La terminación por circunstancias es cuando hay hechos ajenos a la voluntad del patrón o del trabajador que obligan a dar por terminada la relación de trabajo y éstas deben estar expresadas en la ley y pueden ser: muerte del trabajador, terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, incapacidad física o mental o inhabilidad del trabajador, cierre de la empresa, causas de fuerza mayor o

caso fortuito no imputable al patrón, inestabilidad notoria de la explotación, agotamiento de la materia de objeto de la industria, concurso o quiebra legalmente declarada.

4.1.1. TIPOS DE CONTRATO

Los tipos de contrato o relación de trabajo en cuanto a su duración se dividen en:

1) Contrato por tiempo indeterminado:

La temporalidad de este contrato será paralelo a la vida o aptitud física o mental del trabajador, por lo que, la duración de la relación puede ser limitada. Estas limitaciones juegan a favor del patrón ya que podrá dar por terminada la relación laboral cuando lo crea conveniente cubriendo las indemnizaciones debidas.

Por otro lado, el trabajador también puede dar por terminada la relación sin que el patrón pueda obligar a continuar con ésta, pero si el trabajador lo hace valer durante el primer año de prestación de servicios podrá serle reclamada la responsabilidad social.

2) Contrato por tiempo determinado:

En este contrato se opera la modalidad del plazo. La duración de la relación del trabajo queda limitada y sus efectos cesan al producirse el plazo establecido.

Se estipula cuando así lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar y cuando se tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador.

Este contrato se divide en: Eventual y Temporal.

- Eventual: es aquel por el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya para el trabajador una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario, por un periodo no mayor de 9 días y mediante el pago de un salario.

- Temporal: será aquel mediante el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para éste una necesidad permanente, limitada por el tiempo, naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Puede ser de las siguientes formas:

a) Contrato por obra determinada: es el documento individual de trabajo cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo. Expresa la temporalidad del objeto de tal manera que al extinguirse éste, cese en sus efectos la relación de trabajo. Se podrá estipular cuando así lo exija la naturaleza del trabajo contratado, ya que de no tener estas características el contrato se considerará celebrado por tiempo indeterminado y por consiguiente el trabajador tendrá todos los beneficios derivados de este contrato.

b) Contrato a precio alzado: es el documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo, o sea, incluye la materia prima y la mano de obra invertidas.

Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras continúen las necesidades que le dieron origen.

3) Contrato para la inversión de capital determinado:

La Ley contempla la posibilidad de que se contrate a los trabajadores para la explotación de minas o para la restauración de éstas, dependiendo la duración de la inversión que se haga de un capital determinado.

En esta relación la duración está sometida a una condición resolutoria: que se termine el capital previsto.

Las relaciones de trabajo para la explotación de minas que carezcan de minerales costeables o para la restauración de minas abandonadas o paralizadas, puede ser por tiempo u obra determinada o para la inversión del capital determinado.

La forma de un contrato también puede ser individual o colectivo.

El contrato individual es aquel que se da a los empleados de confianza o a aquellos que no pertenezcan a ningún sindicato.

El Contrato Colectivo es el que se da cuando pertenecen a un sindicato.

La diferencia entre contrato individual y contrato-colectivo es que este último es de tipo normativo pues en él se establece una serie de reglas acerca de las condiciones en que se va a prestar el trabajo pero en una forma general, en cambio, en el contrato individual se particulariza la relación de trabajo.

En el contrato colectivo se establecen la relación entre una persona física que es el empleado y por la otra una persona moral necesariamente. En el contrato individual de trabajo la prestación de trabajo existe entre una persona física o moral como lo es el patrón, y por la otra, una persona física que es el trabajador. Por cuanto a la subordinación derivada de la relación de trabajo, en el contrato individual el trabajador se encuentra directamente obligado a la prestación de los servicios que le ordene el patrón. En el contrato colectivo no está mas que obligado el trabajador a lo que se encuentra estipulado.

4.1.2. ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN CONTRATO

Las partes en que consten las condiciones de trabajo deberán tener:

1) Encabezado: en él se incluyen el tipo de contrato de que se trate y los nombres de ambas partes (se puede tomar el nombre de un apoderado en caso de que éste actúe como persona moral).

2) Declaraciones: se hará constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o del negocio de que se trate, el motivo, causa o necesidad del contrato, tipo de contrato, servicios o servicio requerido señalando el puesto.

3) Cláusulas: éstas se dividen en dos; legales y administrativas.

- Legales: éstas están contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo y son:

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

b) Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, tiempo indeterminado (éstos ya fueron explicados anteriormente).

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

d) El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.

e) La duración de la jornada: que es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales. La duración máxima de la jornada será 8 horas la diurna (entre las 6 y las 20 horas), 7 la nocturna (entre las 20 y 6 horas), y 7 horas y media la mixta (comprende periodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de 3 horas y media). La jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, no deberán exceder de 3 horas diarias ni de 3 veces en una semana, se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, la prolongación de este tiempo que exceda de 9 horas a la semana obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un 200 por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

f) La forma y monto del salario: el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por

comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera. Cuando se fije por unidad de obra, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural. Se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. El salario debe ser remunerado y nunca menor al fijado como mínimo. Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de 15 días para los demás trabajadores.

El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Este será fijado en una comisión tripartita integrada por representantes del estado que será la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, representantes de los patrones y representantes de los trabajadores. Deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y

para proveer la educación obligatoria de los hijos. No podrán ser objeto de compensación los descuentos o reducciones, salvo en los casos de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente en favor de las personas, pago de rentas que no podrán exceder del 10% del salario, pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda y no podrá exceder del 20% del salario. El derecho a percibir un salario es irrenunciable.

g) El día y lugar del pago del salario: el salario se pagará directamente al trabajador, solo en los casos en que éste se encuentre imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos. El salario en efectivo deberá pagarse en moneda de curso legal. El pago se efectuará en el lugar donde preste sus servicios.

h) 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. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento 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 de Trabajo y Previsión Social. Se puede proporcionar dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan quedando a cargo de los patrones la cobertura de las cuotas respectivas. Deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, el patrón y el trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera, así como en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Tiene por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación y adiestramiento están obligados a asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y demás actividades que formen parte del proceso, atender las indicaciones de las personas que los impartan, presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud.

Una empresa podrá constituir comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento que vigilará la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento.

1) Otras condiciones del trabajo, tales como días de descanso: por cada 6 días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario integro. Se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo, los trabajadores que presten servicio este día tendrán derecho a una prima adicional de un 25%, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo. Los días de descanso obligatorio son:

1 de Enero

5 de Febrero

21 de Marzo

1 de Mayo

16 de Septiembre

20 de Noviembre

1 de Diciembre de cada 6 años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

25 de Diciembre

También las vacaciones: los trabajadores que tengan más

de 1 año de servicio disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas que en ningún caso podrá ser inferior a 6 días laborales, y que aumentará en dos días laborables hasta llegar a 12, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada 5 años de servicios. Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25% sobre los salarios que le correspondan durante el periodo de vacaciones.

Así como también lo que convengan el trabajador y el patrón como aguinaldo en donde se dá como mínimo 15 días por cada año trabajado o su parte proporcional, reparto de utilidades, etc.

- Administrativas:

En éste se incluyen las operativas como son: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

Para facilitar la administración y aplicación del contrato, es conveniente encabezar cada cláusula con la mención general de su contenido y objeto.

4) Firmas: una vez firmado el contrato, se debe elaborar la hoja de servicio, en la cual contendrá en forma

resumida el historial del empleado. Simultáneamente a la firma del contrato se debe afiliar al trabajador al IMSS en un plazo no mayor de 5 días hábiles.

Se incluyen los nombres del trabajador y el patrón y, en su caso, también de su apoderado o apoderados en caso de fungir como persona moral.

4.2 CONTRATO COLECTIVO, GENERALIDADES

"Es el 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 cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos." (8)

Los elementos que intervienen en el contrato colectivo en cuanto a los sujetos que pueden celebrarlo son:

- Por una parte, de los trabajadores necesariamente un sindicato.

- Por otra parte, de los patrones, pueden ser individual o varios de ellos.

El contrato colectivo contiene el derecho autónomo que se crea por los sindicatos obreros, los patrones o empresarios o sindicatos patronales. El sindicato así como sus miembros pueden ejercer ya sea colectiva o individualmente los derechos que se derivan del mismo.

(8) LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Editorial Porrúa, México, 1987, p.c. 180.

El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo.

Si dentro de la misma empresa existen varios sindicatos, el contrato colectivo se celebrará con el que tenga mayor número de trabajadores dentro de la empresa. Si concurren sindicatos gremiales, el contrato colectivo se celebrará con el conjunto de los sindicatos mayoritarios que representen a las profesiones siempre que se pongan de acuerdo. En caso contrario, cada sindicato celebrará un contrato colectivo para su profesión; y si concurren sindicatos gremiales y de empresa o industria, podrán los primeros celebrar un contrato colectivo para su profesión, siempre que el número de sus afiliados sea mayor que el de los trabajadores de la misma profesión que formen parte del sindicato de empresa o industria.

El objeto del contrato colectivo es el de obtener las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo; por lo que se refiere a su duración, los contratos colectivos tienen que ser por tiempo indeterminado, determinado o por obra determinada.

Deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado entregándose un ejemplar a cada una de

las partes y se depositará el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje. El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta.

El contenido del contrato colectivo es:

- Los nombres y domicilios de los contratantes.
- Las empresas y establecimientos que abarquen.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.
- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deben impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones.

- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Se pueden crear comisiones mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas, crearán conjuntamente normas que logren un mejor equilibrio entre los involucrados.

No deberá faltar la determinación de los salarios. Si faltaran las estipulaciones sobre jornada de trabajo, días de descanso y vacaciones se aplicarán las disposiciones legales. No podrá concertarse en condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en contratos vigentes en la empresa o establecimiento.

Se podrá establecer que el patrón admita solamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante, éste no podrá aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo. También el patrón podrá separar del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante.

Las estipulaciones del contrato serán a todas aquellas

personas que trabajen en la empresa aunque no sean miembros del sindicato que lo haya celebrado.

El contrato será revisable total o parcialmente. Si se celebró por un sólo sindicato de trabajadores o por un sólo patrón cualquiera de las partes podrá solicitar su revisión. Si se celebró por varios sindicatos de trabajadores, la revisión se hará siempre que los solicitantes representen el 51% de la totalidad de los miembros de los sindicatos por lo menos. Si se celebró por varios patrones, la revisión se hará siempre que los solicitantes representen el 51% de la totalidad de los trabajadores afectados por el contrato. En general, podemos señalar que la revisión se debe de pedir cuando menos con 60 días de anticipación del:

- Vencimiento del contrato por tiempo determinado si no es mayor de 2 años y si llega a ser mayor, en el transcurso de los 2 años se podrá pedir dicha revisión.

- Del transcurso de 2 años en caso de tiempo indeterminado u obra determinada.

Se revisarán cada año en cuanto a salarios en efectivo. La solicitud debe hacerse por lo menos 30 días antes del cumplimiento del primer año transcurrido desde la celebración, revisión o prórroga.

La terminación del contrato colectivo puede ser:

- Por consentimiento mutuo.
- Por terminación de la obra.
- En caso de fuerza mayor o caso fortuito no imputable o atribuido al patrón por la incapacidad física, mental, muerte que produzca como consecuencia inmediata o directa la terminación del trabajo.

- La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación.

- El agotamiento de la materia objeto de la industria extractiva.

- El concurso o la quiebra legalmente declarada si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o reducción definitiva de sus trabajos.

Si una vez firmado el contrato se separa un patrón del sindicato que lo celebró, el contrato regirá las relaciones de aquel patrón con el sindicato o sindicatos de trabajadores. En caso de disolución del sindicato de trabajadores titular del contrato o de terminación de éste, las condiciones de trabajo continuarán vigentes en la empresa.

4.3. TRAMITES ADMINISTRATIVOS EN LA CONTRATACION.

4.3.1. INSCRIPCION DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES (R.F.C.).

Es obligación de la empresa inscribir a todos los empleados en el R.F.C. cuando ingresen a ella, ya que con este documento el empleado estará reconocido por el Estado para prestar sus servicios. Mediante este registro se podrá tener un control sobre los contribuyentes.

Las personas físicas están obligadas a inscribirse en el registro federal de contribuyentes presentando su solicitud de inscripción. La empresa deberá proporcionar a sus empleados los datos necesarios para darse de alta en el registro federal de contribuyentes, en el caso de que se encuentren inscritas en dicho registro, deberán presentar la cedula. Cuando el contribuyente no tenga el comprobante de su inscripción, podrá gestionarlo ante cualquier autoridad recaudadora de la federación.

La empresa proporcionará a los contribuyentes el comprobante de inscripción y la copia de la solicitud que para tal efecto haya presentado por ellos.

Los trámites para inscribirse se realizarán en 2 formas que dará la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y que son:

1) Solicitud de inscripción para personas asalariadas. Ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado que contiene los siguientes datos:

- Identificación del contribuyente: nombre completo en orden de apellido paterno, materno y nombre (s); domicilio fiscal con nombre completo del lugar donde tengan el principal asiento de sus actividades.

- Fecha de nacimiento.

- Fecha de iniciación de la prestación del servicio.

- Identificación de la empresa o retenedor: nombre, denominación o razón social ya sean personas físicas, morales; domicilio del empleador, clave del registro federal del contribuyente, número de expediente del infonavit del empleador.

- Lugar y fecha de formulación de esta solicitud.
- Escribir localidad, entidad federativa y la fecha con día, mes y año de formulación.
- Firma del contribuyente.
- Firma del empleador o retenedor.

2) Constancia de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes para personas que obtengan ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado cuyas especificaciones son:

- Esta constancia deberá ser llenada por el retenedor y entregada al asalariado dentro de los 7 días siguientes a aquel en que se presente la solicitud de inscripción.

- Nombre del contribuyente completo.
- Claves del Registro Federal de Contribuyentes que se anotarán tal como aparecen en la solicitud de inscripción.
- Los datos del empleador deberán anotarse completos.

La constancia consta de los siguientes datos:

- Expedida a: apellido paterno, materno y nombre (s).
- Clave del Registro Federal de Contribuyentes asignada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Fecha de inscripción al Registro Federal de Contribu-

yentes.

- Datos del empleador: nombre (apellido paterno, materno y nombre o denominación o razón social), domicilio, clave del Registro Federal del Contribuyente, número de expediente del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) del empleador.

- Lugar y fecha de la formulación de la constancia.

- Firma del empleador o firma, nombre y clave del Registro Federal del Contribuyente del representante legal.

4.3.2. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
(I.M.S.S.).

La firma del Contrato Individual del trabajo con posterioridad, en un plazo no mayor de 5 días hábiles deberá afiliarse el trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que este trámite, además de las ventajas que tiene para el patrón y trabajador, constituye un requisito de carácter legal.

Los plazos para dar avisos de inscripción, alta, baja y modificación de salarios, no serán mayores de 5 días hábiles según estipula la fracción 1 del artículo 19 de la Ley del Seguro Social.

El aviso de inscripción de un derecho-habiente deberá contener los datos siguientes, proporcionados por el mismo trabajador:

- a) Apellido paterno, materno y nombre (las trabajadoras casadas indicarán el apellido del esposo).
- b) Sexo.

c) Día, mes y año, así como lugar de nacimiento.

d) Domicilio.

e) Datos del patrón anterior.

f) Datos de su última inscripción al IMSS en caso de haber sido registrado anteriormente.

g) Datos acerca de sus beneficiarios: nombre, sexo, parentesco mes y año de nacimiento.

h) Firma o huella digital si no se sabe firmar.

Datos del patrón:

- Nombre, actividad de la empresa, ubicación del centro de trabajo.

- Número del registro del trabajador en el IMSS, si hubiese sido inscrito previamente.

- Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual.

- Salario diario que devengará.

- Firma del mismo o de su representante debidamente acreditado ante el IMSS.

- Número del registro ante el IMSS.

El trámite de la afiliación de un trabajador ante el Instituto Mexicano del Seguro Social son los siguientes:

- Obtener del propio Instituto Mexicano del Seguro

Social las formas de afiliación correspondientes.

- Recabar de los trabajadores los datos a que se refiere el reglamento del Seguro Social en lo relativo a la filiación de patrones y trabajadores; y del patrón, los datos a que se refiere dicha fracción.

- Presentar los avisos a las oficinas generales del IMSS en el Distrito Federal o a las delegaciones o subdelegaciones correspondientes en el interior de la República, el mismo día en que se contrate al trabajador o más tarde dentro de los 5 días hábiles siguientes obteniendo la copia con el acuse de recibo correspondiente.

- La copia con el acuse de recibo deberá figurar en el expediente personal del trabajador. Debe avisarse al departamento que se encargue de la elaboración de las nóminas la fecha de ingreso del trabajador, así como el grupo de cotización en el IMSS a fin de que se le hagan los pagos y descuentos respectivos.

Los trabajadores civiles de la federación, del distrito y territorios federales, y los organismos públicos que acuerde el ejecutivo quedan integrados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado

(ISSSTE). Estas organizaciones deberán remitir al Instituto, dentro de los 15 días siguientes, los movimientos que por altas, bajas o cambios de sueldo, afecten a los trabajadores.

El Seguro Social ofrece prestaciones ya sea en especie, dinero y servicios.

Los asegurados, son el titular que recibe el nombre de asegurado y los familiares son derecho-habientes (esposa, cónyuge, hijos menores de 16 a 25 años si estudian, padres que dependen económicamente del trabajador, viuda y pensionados por vejez o incapacidad.)

Las prestaciones del IMSS son las siguientes: asistencia médica quirúrgica, en clínicas familiares o de especialidad para consulta externa, asistencia farmacéutica, asistencia hospitalaria, laboratorio, aparatos ortopédicos por accidentes de trabajo, rehabilitación, traslado de enfermos, pago de viáticos de quien acompaña al enfermo, canastilla para el recién nacido, ayuda para lactancia, dotación de leche por los primeros 6 meses, guarderías para los hijos de las madres trabajadoras desde los 43 días a 4 años, pago de incapacidad a los trabajadores de más de 3 días ya sea por enfermedad, accidente de trabajo, por maternidad;

si hay accidente que ocasione daños físicos o mental o permanente el IMSS dá una pensión, ayuda para la viuda en caso del fallecimiento del trabajador, velatorios, pensión de orfandad, pensión por vejez de 60 años o 500 semanas de cotización.

La empresa paga un porcentaje de la cuota del IMSS y otro el trabajador, en algunas empresas se absorbe todo el gasto sin descontarle al empleado.

4.3.3. INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES (INFONAVIT).

Las obligaciones de los patrones procederán a inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto y dar los avisos correspondientes.

- Efectuar las aportaciones al INFONAVIT en los términos de la Ley Federal del Trabajo.

- Hacer los descuentos correspondientes a sus salarios.

- Para la inscripción del patrón y trabajadores en el Instituto, se tomarán como base los patrones fiscales, en los términos que fije el instructivo que al efecto pide el Consejo de Administración. Dicho instructivo señalará la forma en que los patrones se inscribirán e inscribirán a sus trabajadores y determinará los avisos que deban darse sobre altas y bajas de trabajadores, modificaciones de salarios y demás datos necesarios al Instituto para el cumplimiento de sus fines.

- En el caso de que el patrón no cumpla con la obligación de inscribir al trabajador o de aportar al

INFONAVIT las cantidades que deba enterar, los trabajadores tienen derecho de acudir al Instituto proporcionándole los informes correspondientes, sin que ello releve al patrón del cumplimiento de su obligación y lo exima de las sanciones en que hubiera incurrido.

- El Instituto podrá inscribir a los trabajadores sin previa gestión de éstos o de los patrones.

- El trabajador tendrá derecho en todo momento a solicitar y obtener información directa del Instituto o a través del patrón al que preste sus servicios, sobre el monto de las aportaciones a su favor, así como de los descuentos hechos a su salario para cubrir abonos de capital e intereses correspondientes a los créditos que le haya otorgado el Instituto.

Al terminarse la relación laboral, el patrón deberá entregar al trabajador una constancia de la clave de su registro.

4.3.4. SINDICATO.

En muchas organizaciones, el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si éste no puede proporcionarlos en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente, con la obligación por parte de los nuevos elementos de afiliarse al sindicato. La organización debe cuidar que esto se cumpla para evitar posteriores complicaciones.

Negociar con el sindicato: las negociaciones comprenden salarios, horarios y condiciones de trabajo. . Estas 3 áreas abarcan campos extensos.

La negociación salarial significa lograr un acuerdo respecto a todas las formas de compensación como planes de aseguramiento, planes de jubilación, prestaciones de alimentación y transporte, etc, además de los salarios propiamente dichos.

La negociación de horarios incluye el número de horas diariamente laboradas, descansos, días festivos, vacaciones,

políticas de permisos de ausencia, etc.

La negociación de las condiciones laborales va a comprender la seguridad, trato recibido de los supervisores, dotación de uniformes, disminución de ruidos o condiciones de intenso calor o frío, y otros aspectos.

Las negociaciones que desembocan en el éxito se inician con temas sencillos, lo cual permite establecer el ritmo que tomará la negociación. El proceso de "tira y afloja" se desarrolla en privado, debido al hecho de que las distintas fases podrían ser mal interpretadas por los sindicalizados o por la empresa si se consideran aisladamente. Cuando no se llega a una resolución en el proceso de la negociación existen varias tácticas que permiten reanudar el avance hacia un arreglo conveniente para ambas partes. Al resolver primero las cuestiones sencillas, los negociadores pueden señalar ese proceso para hacer notar la seguridad de que encontrarán nuevas soluciones. Esa convicción de ya haber logrado ciertos avances podrá incrementar la decisión de ofrecer nuevas ofertas o contraofertas a fin de cumplir con los objetivos de la otra parte. En ocasiones se consigue progresar mediante el sencillo arbitrio de posponer el punto

un poco, para pasar a considerar otros aspectos.

Que hacer en la negociación de un contrato colectivo de trabajo?:

- Adelante siempre las negociaciones en privado y nunca recurrir a la publicidad.

- Guardar el sentido de la justicia, permitiendo que el adversario también gane, ya que, de otra forma se podrá iniciar una nueva ofensiva.

- Iniciar las pláticas abordando primero los más sencillos, sobre los que es fácil concordar.

- Recordar que las negociaciones que se adelantan en el momento se reemprenderán cuando expire el presente contrato colectivo.

- Ser cortante en sus ofertas y concesiones.

- Resolver los problemas que no tengan solución describiendo los progresos del pasado refiriéndose a otro punto o efectuando contraofertas.

- Apegarse estrictamente a los lineamientos legales confirmando que los acuerdos a los que llegan se apegan totalmente a las disposiciones vigentes.

El ciclo de la negociación del contrato colectivo se

cierra cuando el acuerdo es aprobado. Con frecuencia la aprobación final por la empresa corresponderá al Director General y por el sindicato puede darse la circunstancia de que sean los afiliados quienes tengan que ratificar los acuerdos. Cuando los miembros del sindicato no aprueben las negociaciones o el Director General no concuerda con su comité de negociación, es preciso volver a entablar pláticas sobre los puntos de discordancia, y cuando ambas partes firmen el acuerdo la administración del contrato dá principio.

Se reconocerán a los delegados o delegado del sindicato como representantes legítimos de los sindicalizados.

La afiliación al sindicato tiene como fin el prevenir la marginalización de las personas recién contratadas, el sindicato puede negociar una cláusula de obligatoriedad de afiliación, así como:

- Período que puede transcurrir entre la afiliación y la contratación.

- Nivel de las aportaciones forzosas al fondo del sindicato.

- Facultad de la empresa de retener a los

sindicalizados un porcentaje del salario quincenal o mensual para su organización gremial, para entregar la suma a la persona designada por el sindicato.

4.3.5. INTEGRACION DEL KARDEX Y EXPEDIENTE DE PERSONAL.

El expediente se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización, estará compuesto por una carpeta con su solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al seguro social, al registro federal de causantes, aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc.

Es recomendable que a fin de no olvidar detalles de la contratación se cuente con una lista de verificación de todos ellos con objeto de tener el expediente completo, que sea una verdadera historia del empleado. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información, no es recomendable que el estudio psicológico y el reporte del examen médico así como el resultado del estudio económico-social formen parte de este expediente.

El kardex busca el contar con una hoja en el que se pueden incluir en forma clara y resumida los datos más

importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a los detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, calificaciones de méritos y control de asistencias, capacitación y desarrollo y separación, es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente, número de trabajador, fecha de ingreso que incluye día, mes y año en que empiece a laborar en la organización; contratos de seguros de vida, lugar y fecha de nacimiento, estado civil con el nombre del cónyuge, número de afiliación al ISSSTE o IMSS y clínica en el que está adscrito, número de licencia para conducir, estatura, peso, color de piel, datos del examen médico, fotografía y firma, domicilio, nombre, número de teléfono en el cuál se avisará en caso de accidente, escolaridad, antecedentes de trabajo. Esto permite una consulta rápida de las características primordiales del trabajador.

CAPITULO V.
LA INDUCCION AL PERSONAL.

5. LA INDUCCION DEL PERSONAL.

El proceso de convertirse en empleado satisfecho y productivo es vital, tanto para la organización como para cada uno de sus integrantes. Las compañías modernas consagran tiempo y esfuerzos considerables a la selección y contratación de personal, y ese hecho convierte al individuo en una inversión considerable desde su primer día de trabajo. A su vez, el nuevo empleado hace preguntas como:

- Podré efectuar el trabajo?
- Me aceptarán mis nuevos compañeros?
- Cómo me va a tratar mi supervisor?

Aunque estas preguntas son prácticamente universales entre todos los nuevos empleados, disminuye tanto la habilidad de aprender como el grado de satisfacción con la empresa. En el campo de la psicología del trabajo -así como en muchos otros- se ha establecido claramente que las primeras impresiones tienden a ser muy duraderas. Una primera impresión agradable tiende a prolongarse mucho tiempo lo mismo que una negativa. Como primer paso para ayudar al empleado a convertirse en miembro productivo de la organización, el departamento de personal debe hacer que esas primeras impresiones sean favorables.

El principal propósito de la inducción, que a veces se denomina "proceso de asimilación", es ayudar a los nuevos empleados a llevar a cabo un comienzo productivo.

5.1 IMPORTANCIA

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, 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 de normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como, su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de Administración de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y la trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Es por esto que es de suma importancia establecer un programa de Inducción del nuevo trabajador.

5.2 INDUCCION GENERICA.

La primera impresión que una persona recibe de su empleo, de su lugar de trabajo y de sus compañeros, es frecuentemente la que dura. Cuando se toma un nuevo empleado u obrero, es indispensable explicarle perfectamente su trabajo. El querrá saber cuáles son las políticas de la compañía que le afectan, los productos que fabrica y vende la compañía, los servicios que presta, el horario de trabajo, la localización de los sanitarios, la hora de comer, las actividades sociales, la historia de la compañía, su sindicato, funcionarios principales, reglas generales de disciplina, beneficios de los que podrá disfrutar, también el hacer una visita a la planta y presentarlo con algunos jefes. Para contestar estas preguntas emplean a veces un manual. El presentar al recién venido con sus compañeros más próximos contribuirá a que se sienta cómodo y tenga una buena impresión de su nuevo empleo.

La inducción genérica tiene como fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará par-

te, en la forma más rápida y adecuada.

La inducción genérica se da de una manera muy general en la organización en donde la realizará el departamento de Recursos Humanos. Deberá contener los siguientes puntos:

- Se maneja a través de un programa de bienvenida o un programa de inducción, esta se lleva a cabo durante un día, por la mañana y es la ubicación del empleado en la organización.

- Se le explicará al empleado sobre los antecedentes, objetivos, los productos o servicios que ofrece la empresa, las perspectivas de la empresa.

- Se le dará a conocer la estructura de la empresa.

- Organigrama particular donde estará laborando el empleado de nuevo ingreso.

- Se hará mención del reglamento de trabajo, sus derechos y obligaciones.

- Se les dará un manual de bienvenida, el cual es un documento en donde vienen los puntos detallados antes mencionados así como las prestaciones.

5.3 INDUCCION ESPECIFICA

La Inducción específica es necesaria, por que el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio.

La inducción específica se enfoca al puesto donde va a laborar.

- Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

- El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

- Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en qué consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor que auxiliarse de la descripción del puesto. En nuestra experiencia lo mejor es entregársela para que la lea cuidadosamente, y hacer después que lo comente con su jefe,

preguntándole lo que no entendió y completando sus datos.

- Debe mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.

- Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

Ayudas Técnicas:

Constituyen ayudas técnicas para la buena introducción los llamados folletos de bienvenida o del empleado. Sólo cabe notar:

- Que este folleto debe ser amistoso.

- Que conviene que sea lo más gráfico posible, ya que, cuanto más tenga de redacción, es más difícil que sea leído.

- Que debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en él muchas cosas, y, si no las encuentra, pierde su interés.

- Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, por que el efecto es contrario al que se busca.

- Que no debe substituir a la introducción, si no sólo ser un auxiliar de la misma.

Para la instrucción en el sitio de trabajo ya hicimos

notar que la descripción de puesto es una gran ayuda.

Es evidente que está íntimamente conectada con el adiestramiento.

Periodo de pruebas:

Puede decirse que es la continuación de la introducción. Ya indicamos que puede aprovecharse para hacer las investigaciones y pruebas.

Haremos notar que las pruebas prácticas son posibles de establecer en toda empresa. Lo necesario es seleccionar cuáles son las que nos conviene poner durante el periodo de prueba, graduarlas, y, de ser posible, estandarizarlas.

Es muy conveniente formular dos o tres hojas de calificación que el supervisor de inmediato deba llenar antes de que le afirnen su planta; ellas revelarán si el nuevo trabajador pudo realizar, o no, los puntos-clave del puesto que se le encomienda.

5.4 PROGRAMA DE INDUCCION

Es aquél que tiene por objeto mostrar las políticas, procedimientos de la empresa, su posición en el mercado, su historial, tipos de productos que distribuye, etc. Dicho programa va dirigido a todas aquellas personas de nuevo ingreso, logrando con lo anterior una mayor productividad en un lapso de tiempo mucho menor.

Los problemas que pueden surgir en los programas de inducción y orientación son variados. Algunos programas son fortuitos y, evidentemente, inefectivos. Otros son tan completos que abruma al nuevo empleado y/o son excesivamente costosos. Un problema radica en asegurar la cooperación de los supervisores de primera línea que pueden estar renuentes a permitir que el nuevo empleado asista a sesiones de orientación. Otro problema potencial es la posibilidad de "vender" con demasiado entusiasmo las prácticas y políticas de la compañía. Esto podría dar como resultado resentimiento por parte del nuevo empleado en el futuro.

Las sesiones formales diseñadas para introducir a los empleados al puesto son significativamente superiores a una mala inducción o a confiar en los supervisores o compañeros para que lleven a cabo el proceso de orientación. Un programa sistemático y supervisado por una compañía para personas previamente desempleadas y no calificadas es superior a sesiones casi terapéuticas llevadas a cabo por personas de fuera de la compañía o a métodos no sistemáticos o casuales. Los programas y orientación para los empleados no calificados requerirán alguna estructura y considerable atención a asuntos relacionados con el trabajo, las sesiones de orientación las deben dirigir personas de la administración que tengan conocimientos acerca de prácticas y políticas de la compañía y que puedan mediar en los problemas entre los nuevos empleados y sus supervisores, además, los administradores que conducen las sesiones de orientación podrán utilizar partes de los periodos para orientar a empleados problema. Tal orientación parece tener efectos saludables en las tasas de ausentismo y rotación.

En general, parece esencial que los procedimientos de orientación e inducción estén bien planeados y sean

completos, y que quienes dirijan los programas se concentren en problemas específicos que afronten los nuevos empleados.

Las entrevistas con nuevos empleados y supervisores pueden ayudar a determinar las necesidades de inducción y orientación que diversas categorías de empleados necesiten para planificar y mejorar el programa.

También es evidente que la negligencia en el área de inducción y orientación puede conducir a rotación de empleados, confusión y tiempo desperdiciado.

La coordinación central por parte del departamento de personal es esencial para una inducción y una orientación ordenada y efectiva.

A continuación ofrecemos un ejemplo del contenido del programa:

- 1) Reunión con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo.
- 2) Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contenga los siguientes apartados:
 - Historia de la organización.
 - Sus objetivos.

- Horarios, días de pago, etc.
- Artículos que produce o servicios que presta.
- Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- Políticas de personal.
- Prestaciones.
- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- Reglamento interior de trabajo.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Posteriormente, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Evaluación (mediante cuestionario para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales,

en su caso.

- Presentación con parte de personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.)
- Información otorgada por el gerente de Área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento, de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplien lo visto en la sesión de bienvenida.
- Llenado del listado de verificación.
- Entrevista de ajuste al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo fijo (aproximadamente 3 meses) efectuada generalmente por el jefe

de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

El llenado del listado de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal deberá contener los siguientes puntos:

- Cómo llegar a su trabajo.
- Recorrido del departamento.
- Explicación sobre:
 - a) El trabajo que se hace en el departamento.
 - b) Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
 - c) Cómo marcar la entrada y la salida.
 - d) La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
 - e) La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
 - e) Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
 - f) Horario de trabajo.

- g) Comedor.
- h) Tiempo disponible para comer.
- i) Cómo opera el servicio de comedor.
- j) Enfermería y servicios médicos.
- k) Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- l) Sanitarios y lavabos.
- m) Tableros y boletines.
- n) Dónde conseguir herramientas.
- Comentar otras condiciones del trabajo:
 - a) Pago de salarios.
 - b) Tiempo extra y forma de computarlo.
 - c) Impuestos.
 - d) Pago de días festivos.
 - e) Día y método de pago de salario.
 - f) Pago de vacaciones.
 - g) Efecto de faltas no justificadas.
 - h) Ausencias.
 - i) Necesidad de reportar las faltas.
 - j) A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
 - k) Reglas de seguridad.

- l) Limpieza y aseo del área de trabajo.
 - m) Aseo personal.
 - n) Veda de juegos de azar, rifas, robos, etc.
 - o) Prohibición de bebidas intoxicantes.
- Colocar al nuevo trabajador en su trabajo en cuanto a:
- a) Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
 - b) Normas de calidad.
 - c) Normas de trabajo.
- Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento:
- a) Preparar al operario.
 - b) Explicar y demostrar (inclu^o reglas de seguridad)
 - c) Probar el desempeño del entrenado.
 - d) Inspeccionar continuamente al entrenado.

NOTA: El ejemplo del programa y el listado de verificación fué obtenido del libro de Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Edit. Trillas. 17a. reimpression. México, Mayo, 1987. p.c. 288-290.

5.4.1 MANUAL DE BIENVENIDA

El Manual de Bienvenida es un folleto que otorga la institución al empleado de nuevo ingreso con el propósito de hacer sentir a dicho empleado parte de la institución.

El Manual de Bienvenida debe contener lo siguiente:

1) Bienvenida: en este punto se le informa al empleado de nuevo ingreso, el desarrollo y objetivos que lo unen a la institución a la que ha ingresado.

2) Introducción: su finalidad es explicar cuales son los servicios y prestaciones que otorga a sus colaboradores y las obligaciones de éstos para con la institución, con la confianza de que al conocer esta información, puede sentirse parte integrante de su nuevo ambiente de trabajo. Debe darse una idea sobre las prestaciones médicas, compras a precios especiales, descuentos, ayuda para alimentación, gratificaciones, servicios de comedor, club deportivo, becas, seminarios, boletín de empleados, pensiones y jubilaciones, prestaciones en caso de matrimonio, nacimiento de hijos,

muerte, etc.

3) Ideario: demostrar al nuevo integrante cual es la finalidad principal de la organización la cual ayuda a contribuir tanto a la sociedad como a la patria.

4) Historia: desarrollar un breve resumen o historia de la organización desde su inicio, su fundador, lo que se ha logrado durante todo este tiempo hasta la actualidad.

5) Estructura Organizacional: explicar la estructura general de la institución estableciendo así una estructura organizacional, desde el más alto nivel hasta el más bajo, describiendo brevemente cada una de ellas. Se deberá dar la estructura general y la estructura departamental, puestos directivos y departamentales, jefes que ocupan dichos puestos.

6) Sindicato: en este se definen cuáles son los objetivos primordiales de dicho sindicato para la ayuda tanto del trabajador como del patrón

7) El Trabajo: es de suma importancia señalarlo ya que es indispensable, tanto para la institución como para el país, explicar al trabajador que el trabajo le proporciona un medio seguro de vida y una garantía para los suyos, además de darle la satisfacción de aplicar sus energías en bien de la comunidad.

8) Aguinaldo: la institución va a otorgar a cada uno de sus empleados anualmente el aguinaldo que deberá pagarse antes del día 20 de Diciembre y será equivalente a quince días de salario por lo menos. Las personas que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no a la fecha de la liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado cualquiera que fuere éste.

9) Participación de utilidades: la institución realizará el reparto de utilidades entre su personal a los 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual.

Al personal que ingresa después de iniciado el ejercicio se le entregará la parte proporcional de acuerdo a lo que estipula la ley.

La participación de utilidades corresponde al 10% del total de los excedentes antes de los impuestos.

10) Fondo de Ahorro: el ahorro es uno de los mejores hábitos que puede tener cualquier persona; por ejemplo, una institución cuenta con una prestación para sus empleados que

les permite ahorrar el 10% de su salario, al término del mes de noviembre o diciembre, según sea el caso de la institución se hace entrega a cada trabajador de su fondo de ahorro. El importe que recibe consiste en la cantidad total que ahorró y una parte igual que otorga la institución (esta última es opcional dependiendo de la empresa), más los intereses.

11) Préstamos sobre fondo de ahorro: la institución, con el objeto de solventar las necesidades económicas de sus empleados, les otorga préstamos por ejemplo: hasta por 3 meses de sueldo cobrando un interés menor al bancario.

12) Compensación por antigüedad: a cada uno de los empleados se les pagará una compensación por antigüedad, dependiendo de los años que lleve en la institución y señalando cuándo se llevará a cabo.

13) Reconocimiento a los años de servicio de los empleados: la institución, como una forma de reconocer con gratitud el espíritu de colaboración por sus años de servicio, establece diversos premios consistentes en distintivos según la antigüedad.

14) Gratificaciones especiales.

15) Días y forma de pago: es con el propósito de

agilizar el pago a su personal, la institución asigna los días y formas de pago. Este pago viene amparado por un recibo que deberá firmar y entregar a su pagador después de haber verificado su percepción, también se darán a conocer las deducciones legales al salario.

16) Bonos de despensa: se refieren a los vales que son canjeables en tiendas de autoservicio y estos son otorgados por la institución al personal. Estos varían de valor.

17) Despensas navideñas: las instituciones, en conjunto con el sindicato, en el mes de diciembre de cada año, proporcionan al personal un paquete de despensa que incluye una canasta de productos básicos.

18) Días de descanso y de vacaciones.

19) Vacaciones: todo empleado tiene derecho a disfrutar un periodo anual de vacaciones. El plan de vacaciones para el personal será de acuerdo a lo que establezca la institución en base a la ley.

20) Prima de vacaciones: se les otorgará a los colaboradores de acuerdo al porcentaje de su salario por cada día de vacaciones que les corresponda en base a los años cumplidos de servicio en la institución no menor al 25%.

21) Asistencia: cuando por causa de enfermedad el empleado no está en condiciones de asistir a su trabajo, es necesario que éste avise a su jefe directo, durante la primera hora de labores, para que se puedan tomar las medidas necesarias y evitar el retraso. Además deberá reportarse al IMSS, a su clínica que le corresponda, proporcionando los datos correspondientes a su afiliación, para que lo visite su médico familiar.

Al regresar a su trabajo deberá enviar a la Dirección de Recursos Humanos, original y copia del certificado de incapacidad expedido por el IMSS que es el único que justifica las ausencias por causa de enfermedad. También se darán a conocer las medidas para cuando surjan retardos y faltas.

22) Registro de asistencia: los colaboradores deberán registrarse personalmente en sus horas de entrada y salida en su tarjeta de control de asistencia, en el lugar físico que se le indique, según el horario que se haya convenido en la fecha de su contratación, y así mismo deberán firmar dicha tarjeta al inicio de cada periodo.

El registro de control de asistencia representa para

los empleados las siguientes ventajas:

- Verse beneficiado en el total de días trabajados al recibir su reparto de utilidades.

- Hacerse acreedor al premio correspondiente de puntualidad y asistencia.

23) Premiación por puntualidad y asistencia: independientemente que la puntualidad y asistencia son obligaciones de todos los colaboradores, las instituciones reconocen en estos factores una gran importancia, ya que, reflejan la responsabilidad y seriedad en el trabajo.

Para ello se premia al personal que se esfuerza para cumplir con estos requisitos mediante una recompensa.

24) IMSS: las instituciones cubren al 100% las incapacidades del personal que se encuentre afiliado al IMSS siempre y cuando se entreguen las mismas, en el momento oportuno, a la Dirección de Recursos Humanos.

25) Incapacidad por embarazo: las instituciones otorgan a las colaboradoras de las mismas, cuando se encuentran en estado de embarazo, una licencia con goce de sueldo por 90 días computándose 45 días antes y 45 días después del alumbramiento.

26) Seguro de vida: para seguridad y protección de los familiares y/o beneficiarios, todo colaborador de las instituciones están protegidos desde su ingreso, por un seguro.

27) Pensión por jubilación; tendrán derecho a jubilarse todo empleado con 65 años de edad, o en forma anticipada a los 60 años. La finalidad es que a los exmiembros de la institución se les ayude a disfrutar de un merecido descanso cuando dejen de prestar sus servicios.

28) Credencial de identificación: al ser contratados por las instituciones, la Dirección de Recursos Humanos, Departamento de reclutamiento y selección de personal, proporciona una credencial de identificación. Esta es personal e intransferible.

29) Servicio de comedor: se especificará si el empleado podrá disfrutar de un precio especial o gratuito en el consumo de alimentos correspondientes.

30) Estacionamiento: se determinará al personal que tendrá derecho a utilizar el estacionamiento durante su horario de trabajo.

31) Comunicaciones: está es de vital importancia dentro

de la vida de la institución, por lo cual, se busca proporcionar que ésta siempre se dé, mediante los medios y formas más adecuadas.

Otros aspectos también a considerar son: productos de la empresa o servicios, el código de conducta, mapa de sucursales, depósitos y fábricas si es que existen, políticas de personal, reglas principales, procedimientos de selección, contratación y empleo, adiestramiento, avisos que la empresa requiere que le sean hechos y con qué oportunidad deben darse, pensiones, medios de prevención de riesgos profesionales, normas de seguridad social, orientación y quejas, presentación al personal, seguridad en el puesto, causas principales de despido, directorio telefónico fundamental de la empresa (jefes, departamento médico, etc.), exámenes médicos periódicos, relaciones entre personal, cierre del folleto.

Todo estas recomendaciones serán de acuerdo a las necesidades y acuerdos de cada institución.

El folleto deberá llevar el título que deberá ser amistoso para el nuevo trabajador; es un formato hecho a base de párrafos pequeños con bastantes encabezados para facilitar

su lectura y con márgenes amplios; se recomienda usar un tipo de letra moderno y claro; introducir material gráfico como fotografías, dibujos y gráficas; el tamaño debe ser manuable y el papel de la mejor calidad posible, deberá presentarse con una tarjeta para que el nuevo empleado pueda solicitar informes más amplios sobre algún punto o bien hacer comentarios.

5.4.2. REGLAMENTOS.

El reglamento interior de trabajo se formula por una comisión integrada por personas designados por la empresa y por personas nombrados por el Sindicato de Trabajadores quien es el representante de la mayoría de los trabajadores que prestan sus servicios en dicha organización y el cual es el titular del contrato. El reglamento podrá dividirse en capítulos, artículos y variará dependiendo de la organización. A continuación daremos algunos ejemplos de lo que puede contener el reglamento:

1) CLASIFICACION DEL PERSONAL:

Se clasificará al personal que puede ser: de confianza, de base, temporal, eventual, por obra determinada, etc. y se tendrá que hacer la especificación si dicho reglamento es aplicable a todo tipo de personal o no.

Se establecerán reglas que deba seguir el personal en cuanto a vacantes, su especificación al sindicato, el procedimiento como puede ser:

- Si se trata de cubrir una vacante, y si cualquiera de

las partes considera que puede ser cubierta por una persona que esté ya prestando sus servicios en la organización, se avisará del puesto convocando a todas las personas que deseen optar por cubrir esa vacante y quienes deberán presentar su solicitud ante el departamento de personal dentro de un plazo determinado contando a partir de la fecha de la convocatoria. Los candidatos que se presenten serán objeto de una prueba de aptitudes que se presentará por el departamento de personal con intervención o no del sindicato, y, como resultado de dichas pruebas se elegirá a la persona que deberá ocupar la vacante. Se determinará si las convocatorias se fijarán en tableros, en la empresa o en el sindicato.

- Cuando la vacante, a juicio de las partes no pueda ser cubierta por una persona que ya preste sus servicios en la organización, se determinará si el sindicato podrá proponer al departamento de personal el o los candidatos que estime pertinentes y a su vez si la empresa podrá buscarlos en los términos del Contrato Colectivo. También si los candidatos que se tengan serán o no objeto de pruebas de aptitudes por parte del departamento de personal con o sin intervención del sindicato si este lo desea, y si una vez seleccionada la per-

sona, deberá ser enviada al sindicato para su ingreso al mismo, a efecto de que pueda comenzar a laborar.

- Si se tratara de cubrir un puesto de nueva creación, determinar si la contratación llevará a cabo el mismo procedimiento, siendo contratada por el término que el patrón señale, a efecto de ser capacitada para desempeñar eficientemente el puesto, lo cual también se podrá efectuar si las partes lo convienen. Si este personal una vez que sea capacitado demuestra haber adquirido los conocimientos y aptitudes necesarias mediante un examen que se haga por representantes de ambas partes, en cuyo caso la persona de que se trata cubrirá la vacante y si no demostrará su capacidad se dará por terminada su contratación por haber cumplido con el período que se fijó para su capacitación sin responsabilidad para el patrón.

- Si cuando se trata de cubrir puestos temporales o eventuales fijar el procedimiento a seguir así como la causa de la temporalidad o eventualidad.

- Cuando se trate de llevar a cabo una obra determinada, se hará constar con la mayor precisión posible el objeto de la obra y tiempo probable de su duración,

contratándose al personal requerido estableciendo también su procedimiento para éste.

- La manera en que se hagan las propuestas y avisos del patrón hacia el sindicato deberá quedar establecido en el reglamento.

- Determinar si el puesto que quede vacante se cubrirá de la misma manera o llevará otro procedimiento.

También si las personas que pasen a ocupar un puesto de categoría superior lo harán a prueba durante un plazo, dentro del cual deberán demostrar sus capacidades y aptitudes para desempeñarlo y si al transcurrir dicho plazo no hubiesen demostrado dichas aptitudes y capacidad regresarán a su puesto anterior y las que hubieran sustituido regresarán a sus respectivos puestos, dándose por terminada la relación de trabajo de la persona que hubiera sido contratada eventualmente conforme a lo establecido.

Si al término del periodo de prueba las personas que hubieran ocupado los puestos respectivos hubiesen demostrado su capacidad y aptitudes para ocupar dichos puestos, quedarán en forma definitiva y percibirán el salario correspondiente al nuevo puesto, retroactivamente o no a la fecha en que lo

hubiera ocupado.

- Determinar si el personal que se contrate estará o no sujeto a las disposiciones del Contrato Colectivo o al Contrato Individual.

- Se determinará si para ingresar al servicio de la empresa se deben cumplir con requisitos como son: edad, conocimientos, escolaridad (la básica es la primaria), solicitud de ingreso, documentos necesarios, etc.

2) JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO:

Las jornadas de trabajo serán estipuladas en el Contrato Colectivo, en los reglamentos y los horarios de trabajo serán fijados en el momento de su contratación, especificando si se tendrá hora intermedia para tomar alimentos y descansar fuera del centro de trabajo. También se determinará si los horarios pueden ser cambiados con la conformidad de las partes y según las necesidades de la empresa, si el tiempo que trabaje en exceso, se pagará como tiempo extra y en qué forma se pagará.

Se establecerá si los trabajadores están obligados a prestar sus servicios en tiempo extraordinario cuando las necesidades del servicio lo requieran y se les solicite

efectuar esas labores por su jefe inmediato, si se requiere que el tiempo extraordinario se autorice por escrito por el departamento de personal avisando al jefe del departamento para su autorización y efectos de su pago.

3) CONTROL DE ASISTENCIA:

Si el personal deberá o no marcar individualmente su respectiva tarjeta de control de asistencia que se tenga establecida, si se marcará la hora de entrada y salida, dónde lo hará y cuándo deberán de firmar dichas tarjetas. También si los jefes de departamento podrán establecer controles en cada departamento.

Conforme al Contrato Colectivo, los trabajadores contarán con una tolerancia para llegar a sus labores y se especificará si éstos tendrán sanción pasada esta tolerancia, por omisión de marcar la hora de llegada o salida y cómo se justificará dicha omisión; quiénes estarán exentos de marcar dicha tarjeta.

4) DESCANSOS OBLIGATORIOS, PERMISOS Y VACACIONES:

Se establecerán los días de descanso obligatorio con goce de sueldo, permisos con goce de sueldo como pueden ser:

- Por comisión sindical hasta por un plazo a una perso-

na para cada comisión y previo acuerdo entre las partes.

- Por comisión sindical durante el tiempo que duren sus funciones al Secretario General del Sindicato.

- Por comisión sindical a aquellos miembros del Comité Ejecutivo que se designen para el cumplimiento de cada comisión debidamente justificada y previo acuerdo entre las partes respecto al tiempo de duración de cada permiso y del número de personas a quienes se les deba otorgar.

- Por enfermedad grave comprobable o fallecimiento de familiares en primer término especificando los días.

- Por matrimonio determinando la duración del permiso, anticipación del aviso, etc.

- Si habrán permisos sin goce de sueldo cuando el trabajador lo solicite y justifique debidamente el motivo de este permiso. Estos permisos podrán o no ser renunciables por el trabajador siempre y cuando no haya sido sustituido por otro durante el tiempo de duración del mismo y si podrán ser revocables por la empresa cuando lo considere necesario.

Especificar si las vacaciones que disfrutará el personal se harán en base a periodos, si se programarán de común acuerdo con los jefes respectivos y tomando en cuenta

las necesidades de la empresa debiéndose notificar el programa al jefe de personal; si serán acumulables, si durante los días de vacaciones y días festivos se presentan necesidades especiales de la empresa se establecerán guardias en las funciones que lo requieran quedando el personal que se necesita obligado a cubrir esas guardias o no, cuyo caso los días correspondientes se les repondrán en otras fechas y en qué forma.

5) FALTAS:

Se determinará si el personal que falte a sus labores y tenga retardos injustificados tendrán derecho a percibir la retribución correspondiente a las horas o días que no haya laborado; cómo podrán justificarse las faltas por enfermedad (por medio de avisos del IMSS, documentos especiales, etc.); el plazo para avisar al departamento de personal la causa de su falta, etc.

6) DE LOS PAGOS:

Se fijará cada cuando se pagarán los salarios, en qué periodo se harán los descuentos por faltas, retardos, etc., y cuando se harán las compensaciones por tiempo extraordinario, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, compensación por

antigüedad, participación de utilidades, etc.

7) OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS, DE LOS REPRESENTANTES,
DE LA EMPRESA, DE LAS PROHIBICIONES A LOS EMPLEADOS:

Se verán más adelante, en el siguiente punto.

B) DE LAS SANCIONES:

Si se podrán imponer sanciones a los trabajadores que cometan alguna falta en su trabajo, por la cual violen las obligaciones y prohibiciones que se encuentren consignadas en el reglamento, en el Contrato Colectivo, en el Contrato Individual o en la Ley como son: amonestaciones, suspensión en su trabajo sin goce de sueldo, rescisión de su relación laboral. También el procedimiento que seguirán las sanciones: si el jefe inmediato la deberá reportar y en qué forma al departamento de personal y al sindicato cuando se trate de personal sindicalizado, si se llevará a cabo por el sindicato levantando una acta en la que se haga constar la declaración del trabajador y la de los testigos que hubiesen; si el patrón y el sindicato no se ponen de acuerdo al aplicar la sanción que a su juicio estimen pertinentes el departamento de personal podrá aplicar o no dicha sanción, si en caso de que se proceda la rescisión de la relación

laboral, el departamento de personal deberá actuar siguiendo las normas establecidas en la Ley.

9) GENERALIDADES:

Determinar si el reglamento es obligatorio para todos los empleados de la empresa así como para ésta y sus representantes, si podrá ser modificado total o parcialmente de común acuerdo entre las partes o mediante un procedimiento especial, si una vez depositado el reglamento ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje se fijará en lugares visibles dentro de la organización y si se imprimirá en forma de folleto y se repartirá entre los trabajadores.

5.4.3. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL, DE LOS REPRESENTANTES Y DE LA ORGANIZACION.

1) OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS:

- Desempeñar las labores que correspondan a sus respectivos puestos con la intensidad y cuidado apropiados.

- Acatar en el desempeño de su trabajo, los reglamentos, circulares, avisos e instructivos que expida la organización.

- Acatar las Órdenes e instrucciones que reciban de sus jefes para el desempeño de las labores.

- Presentarse al trabajo debidamente limpios y correctamente vestidos en relación a sus funciones y en aquellos casos en que la empresa lo requiera, con el uniforme reglamentario que se implante.

- Guardar durante todo el tiempo que permanezca dentro de las instalaciones de la empresa el debido orden y compostura.

- En el desempeño de su trabajo tratar con la debida corrección y respeto a sus jefes, representantes de la empresa y a los demás empleados de la misma.

- Integrar los organismos que establezcan las leyes y reglamentos aplicables y desempeñar las labores que dentro de los mismos les corresponden, con esmero y eficiencia, así como cualquier otra comisión que les encomiende el sindicato cuando se trate de personas que pertenezcan al mismo.

- Usar en forma correcta y cuidar los útiles, equipo y material de trabajo que reciban para el desempeño de sus labores. Los empleados serán responsables de la pérdida o de los daños hechos por negligencia o mala voluntad a los artículos.

- El personal de servicios se obliga a guardar al término de sus labores diarias los útiles, instrumentos y material de trabajo en los locales que para el efecto se les proporcionó.

- Someterse a los exámenes médicos que la empresa disponga, tanto al ingresar al trabajo, como todos aquellos que la empresa establezca periódicamente, así como a los que ordenan las autoridades competentes.

- Poner en conocimiento de la empresa por conducto del departamento de personal, las enfermedades contagiosas o incurables que padezcan tan pronto tengan conocimiento de las mismas.

- Observar las medidas preventivas de seguridad e higiene que acuerden las autoridades competentes.

- Prestar el auxilio en cualquier tiempo en que se encuentren dentro de la organización que sea necesario en caso de siniestro o riesgo que puedan sufrir las personas que se encuentran dentro de las instalaciones de la empresa o bienes de la misma.

- Guardar escrupulosamente los datos confidenciales de la organización y todos aquellos asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

- Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.

- Comunicar al patrón o a su representante de las deficiencias que adviertan a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o

patrones.

2) PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES:

- Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeña.

- Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón.

- Substraer de la organización útiles, instrumentos o material de trabajo.

- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez.

- Presentarse al trabajo bajo la influencia de narcóticos, drogas enervantes, salvo que exista prescripción médica.

- Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de éste así lo exija. Se exceptúan de esta disposición las punzantes o punzocortantes que formen parte de las herramientas o útiles de trabajo.

- Suspender las labores o ausentarse de las mismas sin causa justificada y sin previa autorización del departamento de personal o autoridades respectivas.

- Hacer colectas o rifas dentro de las instalaciones de la empresa, salvo autorización expresa del patrón.

- Usar los útiles, instrumentos y materiales de trabajo para objeto distinto de aquel al que estén destinados.

- Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento.

3) OBLIGACIONES DE LOS REPRESENTANTES DE LA EMPRESA:

- Cumplir con las instrucciones que reciban de la Administración General y departamento de personal.

- Tratar a los empleados con la debida corrección y respeto.

- Integrar como representantes de la organización, las comisiones que deban formarse de acuerdo con lo establecido por las leyes y reglamentos aplicables, desempeñando las mismas con la eficacia y esmero necesarios.

- Vigilar la seguridad, eficiencia, disciplina del personal a sus órdenes.

- Proporcionar al personal a sus órdenes las instrucciones que le solicite sobre reglas técnicas, administrativas o de seguridad relacionadas con sus labores.

- Impartir al personal a sus órdenes el debido

entrenamiento para el mejor y más eficaz desempeño de sus labores.

- Sostener en sus respectivos departamentos, los horarios normales de trabajo establecidos en el reglamento o que establezca el departamento de personal.

- Los representantes de la empresa no podrán celebrar Contratos Colectivos tácitos o expresos sin previa autorización del departamento de personal o la Dirección General;

4) OBLIGACIONES DE LA EMPRESA:

- Cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo aplicables en sus distintas dependencias.

- Pagar a los trabajadores sus salarios y prestaciones dentro de los plazos establecidos.

- Proporcionar oportunamente a los empleados los útiles, instrumentos y materiales necesarios para el desempeño de sus labores y reponer o reparar los que se deterioren por el uso normal.

- Proporcionar al personal de servicio un local adecuado para guardar los útiles, instrumentos, etc. que se les entreguen para el desempeño de sus labores.

- Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra.

- Expedir, cada quince días a solicitud de los trabajadores, una constancia escrita del número de días trabajados y salario percibido.

- Expedir al trabajador que lo solicite o que se separe de la empresa, dentro del término de 3 días, una carta de recomendación por los servicios prestados a la empresa.

- Conceder el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales.

- Poner en conocimiento los puestos de nueva creación, vacantes definitivas y temporales.

- Permitir faltar a los empleados para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del Estado cuando avisen con la oportunidad debida y que el número de comisionados no perjudique la buena marcha del establecimiento. El tiempo perdido podrá descontarse al trabajador a no ser que lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo.

- Proporcionar capacitación y adiestramiento, instalar

medidas de seguridad para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos, disponer de medicamentos y materiales de curación.

- Hacer las deducciones que soliciten los sindicatos por las cuotas sindicales ordinarias, por las cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, contribuir al fomento de actividades culturales y del deporte proporcionando equipos y útiles indispensables.

5) PROHIBICIONES DE LOS PATRONES:

- Negarse a aceptar trabajadores por razón de edad, sexo, etc.

- Exigir o aceptar dinero de los trabajadores como gratificación por que se les admita en el trabajo o por cualquier otro motivo.

- Obligar a los trabajadores a afiliarse o retirarse del sindicato o agrupación al que pertenezcan.

- Intervenir en el régimen interno del sindicato.

- Hacer o autorizar colectas o suscripciones en los lugares de trabajo.

- Hacer propaganda política o religiosa dentro del establecimiento.

- Portar armas en el interior de los establecimientos, presentarse en estado de embriaguez, bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.

CAPITULO VI.

CAPACITACION Y DESARROLLO.

6. CAPACITACION Y DESARROLLO.

6.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION.

Debemos indicar en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Metodo de los cuatro pasos". que son:

- Mostrar.
- Decir.
- Hacer.
- Comprobar.

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y

sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 o 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial; esperando que estas logren sus buenos objetivos.

El factor humano es el cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Por ello, la Ciencia de la Administración de Personal ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal dentro de las empresas, cuya reconocida importancia ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de nuestra legislación laboral vigente.

Las técnicas de administración de personal, cada día

más profundas y complejas, originan un interés creciente que consiste en contar con guías que orienten al estudiante en esta materia.

Por lo tanto, es digno de señalar todo el esfuerzo realizado por las personas que se han especializado dentro del área de capacitación de personal en las empresas, para transmitir sus experiencias, ya que esto contribuye a aumentar los conocimientos de aquellos que se inician en dicho campo. Asimismo, crea un clima de interés y competencia que favorecerá la solución de muchas situaciones relativas a la formación adecuada del personal, y muy especialmente a la de la formación de los dirigentes.

Por lo mismo, cualquier esfuerzo que, en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

6.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO

La relación que presentamos es flexible:

Adiestramiento	{ Métodos objetivos. Métodos audiovisuales Métodos informativos
Capacitación	{ Métodos de participación de grupo.
Formación y Desarrollo	{ Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes.

"La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, y actitudes del colaborador". (9).

(9) Siliceo, Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Editorial Limusa, Segunda edición, México 1987, p.c. 20.

El Desarrollo significa: " El progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas". (10)

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo que, la capacitación va a satisfacer las necesidades presentes y se proveen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

La educación en todos sus niveles debe de ser integral. Si no es así se caerá en la especialización y que trae

(10) Siliceo, Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Editorial Limusa, Segunda edición, México 1987, p.c. 13.

consigo la deshumanización del hombre.

Hablando concretamente de la capacitación en la empresa debemos dejar claramente señalado que ésta debe dar -en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo- una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

En este orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

-Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.

-Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Es de suma importancia ya que las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclama que, desde este momento en adelante, la educación ocupa un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos.

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendido éste como: El conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida natural y espiritual.

6.3 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

Se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y, en segundo, necesidades a mediano y a largo plazo, estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

Es la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa y resulta obvio, pues se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en programación de ningún curso. En este orden de ideas la capacitación tiene básicamente dos razones de ser: por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, preveer situaciones que se deban resolver con anticipación.

Especialmente, la empresa desea que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesarias en cada caso. Esta actitud esta encaminada a no gastar inútilmente en cursos superfluos e innecesarios y esto debe de ser norma de

trabajo de todo instructor especialmente de aquél que sea directamente responsable ante la empresa. Queremos decir que la función educativa no sólo debe impartir conocimientos en dosis y proporciones rígidas y limitadas, sino que debe perseguir también un objetivo esencial y la formación cultural e integral del colaborador. Esto lo consideramos de vital importancia en el presente y de trascendencia hacia el futuro, entendiéndose en términos generales, sin importar el nivel y situación del empleado, ni la magnitud y posibilidades de la empresa.

Es decir, podríamos afirmar que la capacitación y desarrollo que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, es tan importante como el conocimiento de la filosofía, sociología, música o cualquier otro tema que desarrolle y perfeccione su personalidad y oriente mejor sus actitudes frente a sí mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y a la cual debe servir.

Las necesidades de capacitación son las siguientes:

- Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos

desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.

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

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

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- Promociones y ascensos del personal.
- Información estadística derivada de encuestas,

cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.

- Indices de desperdicio y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- Quejas.
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- Evaluación de cursos y seminarios.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspecciones y auditorías.
- Reconocimientos oficiales.

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son los siguientes:

- Entrevista individual.
- Entrevista de grupo.
- Aplicación de cuestionarios.
- Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- Inventarios de recursos humanos.
- Datos estadísticos.
- Comités.

- Informes y opiniones de consultores externos.

Podemos entender la detección de necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representará la información básica para el inicio del proceso de Capacitación y Desarrollo.

Los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación son los siguientes:

- Análisis y localización de necesidades educativas.
- Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.
- Definición de recursos necesarios como:
 - Eventos a realizar.
 - Cuerpo de instructores.

- Materiales didácticos necesarios.
- Metodología a emplear
- Recursos físicos.
- Auxiliares didácticos necesarios.

6.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN

En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, esto sin menoscabar algunos métodos cuyo éxito recae sólo en la labor del instructor.

No existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo que se dispone y con otros factores asimismo interesantes. Debido a la tendencia actual que, como hemos dicho en repetidas ocasiones es 100% dinámica, es aconsejable que en un programa de entrenamiento haya variedad en los métodos de enseñanza, es decir, deberán alternarse diversos

métodos en un mismo programa de educación.

Clasificación:

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y tipos de capacitación.

1) Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

2) Según la actividad realizada por el sujeto:

- Labor individual y autoeducación.
- Interacción y participación de grupo.

3) Información de conocimientos.

Para nuestros fines, son recomendables los tipos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales.

Labor individual autoeducación:

- Experiencia.
- Lectura planeada
- Autocrítica
- Observación
- Instrucción programada

Labor de equipo. Participación de grupo. Desarrollo de actitudes:

- Mesa redonda
- Panel
- Grupos efectivos de trabajo
- Seminario
- Método del caso
- Foro
- Congreso
- Comité
- Simposium
- Tormentas cerebrales
- Dinámica de grupos
- Sensibilización

Información. Impartición de conocimientos:

- Aprender-haciendo
- Clase formal
- Conferencia
- Discurso
- Proyección de transparencias (medios audiovisuales)
- Visitas
- Viajes

Conferencia Clase Formal:

Se trata de uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza. El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual es limitada y ha sido motivo de serias crisis.

Creemos que, aunque es un método tradicional y tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, de todas formas, constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta especialmente a presentar información, y tiene la ventaja de que, en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie.

Conferencia con Participación:

En este caso nos referimos a una variedad de la conferencia. Este método también consiste de una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones., etc. El momento varía según el deseo y costumbre del instructor, pues se puede alternar la exposición y participación del grupo, o bien, primero la exposición completa y al final el

discusión en general. Este método ha tenido un especial desarrollo en los últimos años, originado por la necesidad de involucrar al grupo.

Discursos:

Es un método unilateral en el que el orador desempeña el papel activo. Si bien en el pasado fue una técnica socorrida, en la actualidad ya no lo es; su aplicación en el campo de la enseñanza es muy limitada, y ya no constituye, en sentido estricto, un método de enseñanza.

Seminario-Método de Discusión y Participación:

Los objetivos de este tipo de método son diversos, pero todos tienen dos importantes comunes denominadores: la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc. Diversas son las ventajas que presenta este método, a saber: involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamientos de retos y muy necesaria invitación a la participación.

Simulación- Juego de Negocios y Juego de

Representación:

Los juegos de negocios se han convertido, recientemente, en una popular técnica. Se trata de un método utilizado principalmente en el entrenamiento dentro de la empresa. Como referencia, podemos decir que en muchos programas, uno o dos juegos de negocios son incluidos.

La simulación es relativamente nueva en el campo de entrenamiento de los negocios.

Juegos de guerra, maniobras en el campo de batalla, ejercicios en mapas, han probado su validez como medios de entrenamiento para oficiales del ejército, desarrollando sus habilidades para la planeación, estrategia y toma de decisiones, así como para su aplicación en situaciones reales. Los juegos de negocios son similares; se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo. Los participantes desempeñan papeles tales como gerentes de ventas, contralores, etc. La simulación en este caso, se parece mucho a la dramatización, pero, mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación del

libreto, los juegos de representación están estructurados a propósito de tal manera que los participantes puedan decir sus propios cursos de acción sin variar situaciones, y en relación con diversos problemas presentados a través del juego.

Los juegos pueden diseñarse de tal modo que varios entrenadores representen el mismo papel y, así, puedan competir con los demás compañeros. O bien, puedan diseñarse para organizar equipos que representen hipotéticamente, empresas en mutua competencia. En cualquiera de estas dos formas, los participantes reciben amplio entrenamiento respecto de planeación, estrategia, análisis de información y toma de decisiones.

Método de la Charola de Entradas:

Consiste en presentar a los participantes -organizados en pequeños grupos- material (correspondencia, informes, estadísticas, etc) y problemas que representa una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenado decide como manejar cada situación, y toma nota de cada paso

y acción que realiza, así como de la decisión o decisiones que toma. Normalmente habrá diferentes soluciones tomadas por los diversos miembros del grupo.

Después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados.

A través de esta discusión de grupo, los principios gerenciales y de supervisión son experimentados significativamente. El que propuso una solución racional y argumenta a favor de ella asimila más firmemente los principios gerenciales por este procedimiento dinámico que por cualquier otro método unilateral, es decir, conferencia, lectura, etc.

Congreso:

Se refiere a la junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

Symposium:

El symposium, en su concepción original era la parte de una reunión o banquete destinada a conversar o negociar sobre algún aspecto determinado. Actualmente el término sirve para

designar un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito, aunque desde luego, el más acostumbrado es el oral.

Foro:

En la actualidad foro significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes espositores que tratan sobre un mismo tema.

Método de Aprender Haciendo:

Este método puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es conocido también como método a base de demostración y es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria. Como referencia mencionaremos los cuatro pasos que se aplican:

- Hacer.
- Decir.
- Mostrar.
- Comprobar.

Este método se basa en los tres pasos siguientes:

- 1) Dar información de cómo hacer un trabajo (por parte del

instructor o jefe)

2) Demostración práctica de cómo se hace el trabajo (por parte del instructor o jefe)

3) Realización de trabajo por parte del alumno

Este método tiene especial aplicación en el campo de la industria, y es en base de los diferentes sistemas de capacitación dentro de plantas industriales como el de ADE (adiestramiento dentro de la empresa).

La ventaja más importante de este método de enseñanza radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados.

Método del Caso:

Este es uno de los métodos que ha ganado mayor prestigio en el campo del entrenamiento de los negocios. Como antecedente debe decirse que primeramente se intentó aplicar este método en el campo del Derecho, la Medicina y posteriormente, la Administración de Negocios. Se conoce como método de la Universidad de Harvard, pues fue allí donde se creó y fue aplicado por Christopher Langdell -profesor de la escuela de leyes -, a fines del siglo pasado.

Lo esencial de este método del caso es presentar, ante

un grupo, un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica. El "caso" no es un conjunto de datos cronológicos sobre el éxito o fracaso de un negocio, sino más bien una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación de la empresa, y que debe detenerse, para su análisis, en cada punto y momento en que una decisión debe tomarse.

Consejería y Asesoría:

Implica una especial labor del maestro o jefe, respecto de la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador. En este método de enseñanza debe sobresalir esta característica, pues se trata de un dialogo entre el jefe y colaborador en el que el primero enseña al segundo a través del consejo y asesoramiento.

Son diferentes ventajas que tiene este tipo de enseñanzas:

1. Aprendizaje directo y rápido.
2. Tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria de trabajo.
3. Identificación entre jefe y colaborador.

4. Integración del equipo de trabajo.

Las diferentes formas que puede adoptar esta técnica de enseñanza . son las siguientes:

La entrevista: este instrumento es, posiblemente, el más utilizado en el caso de la consejería, y ha probado ser un buen medio para brindar al empleado la ayuda que requiere.

Formal: Algunos jefes prefieren organizar, con cierta periodicidad, clases o conferencias con participación, para tratar temas de interés general.

Informal: Se trata del diálogo cotidiano sobre aspectos del trabajo en los que se requiere asesoría y consejo. El jefe, en este caso, debe estar alerta y descubrir en que aspectos su gente necesita ayuda.

Dramatización:

Este método se conoce con diversas denominaciones, tales como: dramatización, juegos de representación, este método, además de la instrucción y enseñanza como tales, tiene un objetivo básico que es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes

individuales y colectivas, en una palabra, tiene aplicación en el campo de las relaciones humanas.

Como el nombre indica -dramatización-, se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas en la vida de trabajo en la empresa, pudiendo tratarse de situaciones sociales ajenas a la organización. Mediante la representación de diferentes papeles, no sólo el actor, sino el grupo también, adquieren también una involucración y un interés que permite crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona.

Sensibilización:

La sensibilización, como el nombre lo dice, implica el hacer al hombre más sensible hacia otros y hacerle ver cómo, en cambio, él mismo, los afecta consciente o inconscientemente. El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí.

El manejo de la sensibilización en la empresa está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y en la dirección de otros en su trabajo y el trabajo a través de otros, por medio de una mayor

sensibilidad respecto de las relaciones humanas. La sensibilización en el entrenamiento es también conocida como los nombres de "Laboratorio de Relaciones Humanas", "Dinámica de Grupos" y "Laboratorio de Entrenamiento Gerencial".

La Gráfica Gerencial:

Esta gráfica proporciona una base para comparar varias teorías de gerencia. El eje horizontal representa la preocupación por la producción y las utilidades. El eje vertical representa la preocupación por las personas y por las relaciones maduras y saludables entre aquellos involucrados en la producción. La magnitud de esta preocupación se expresa en una escala de nueve puntos. El número 1 representa, el mínimo de interés y preocupación, mientras que el 9 indica la máxima preocupación por la gente, sus sentimientos y necesidades.

La gráfica gerencial considera estas dos preocupaciones en la escala vertical y en la horizontal, con objeto de evaluar los diferentes conceptos gerenciales de la relación entre la preocupación por la producción y la preocupación por la gente, contenidas ambas en las varias teorías gerenciales.

6.5 APOYOS PARA LA CAPACITACION.

El fenómeno de la comunicación es eje de todo proceso de aprendizaje; debemos entender, en términos generales, a todo instructor como emisor y al empleado como receptor. El medio de comunicación es por tanto, cuestión de especial interés: mientras más objetivo e ilustrativo sea mejores serán los resultados obtenidos por el emisor. "una figura vale más que mil palabras." Los medios de comunicación en el campo de la enseñanza han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología. Desde una tabla de escritura hasta un equipo de circuito cerrado de televisión, los medios o instrumentos de comunicación deben ser seriamente estudiados y tomados en cuenta. A continuación señalaremos algunos instrumentos y apoyos en la comunicación:

Pizarrón: el tradicional pizarrón en donde son plasmadas las ideas, lo que permite un mayor entendimiento para el receptor.

Rotafolios: este instrumento ha tenido gran popularidad últimamente; puede contarse su fácil manipulación, es decir el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas.

Franelógrafo: aunque esta derivación del viejo pizarrón no es, estrictamente para escribir, lo consideramos oportuno mencionarlo ya que tiene una semejanza con el pizarrón. Se trata de un lienzo de franela o tela semejante adherida a una tabla de proporciones parecidas a las de un pizarrón, sobre la cual se pueden adherir piezas de cartón que tienen en la parte anterior uno o varios cortes de lija gruesa, que hacen posible la adherencia a la franela.

Gráficas: bajo este nombre genérico comprendemos la amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, derivar algún evento o tema, etc., generalmente permanecen fijas a una pared, colocadas en un tripié, o bien suspendidas de un techo.

Cuadernos para escrituras: es necesario dotar a los receptores de lápices con goma y cuadernos para tomar notas.

Proyección de imágenes: la enseñanza audiovisual ha

dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación.

A continuación señalaremos aparatos y ayudas visuales y audiovisuales que existen hoy en día.

- Proyector de cine sonoro
- Proyector de transparencias y filminas
- Retroproyector.
- Proyector de cuerpos opacos
- Circuito cerrado de televisión

Medios sonoros:

- Grabadora: sin duda, la grabadora, en sus diferentes tipos y tamaños constituye la mejor de las ayudas auditivas que se utilizan en la actualidad.

CAPITULO VII.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

7. LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

7.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINSTRACION DE SUELDOS.

"La administración de sueldos y salarios es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, sus necesidades y a las posibilidades de la empresa." (11)

La importancia deriva de las siguientes consideraciones sobre el salario:

a) Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busque en primer lugar. Condiciona, además, la vida adecuada del obrero.

b) Para la empresa: es un elemento de importancia en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porcentaje

(11) Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL, Segunda parte. Edit. Limusa, Decimanovena impresión, México, 1986, p.c. 29.

muy alto del costo y en otras reducirse. Esta reducción depende de la capitalización y maquinización de la empresa.

c) Para la sociedad: es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario.

d) Para la estructura económica del país: siendo el salario esencial en el contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejan los sistemas de salarios condicionará la estructura misma de la sociedad.

e) Para la práctica profesional: en las carreras de Relaciones Industriales y Administración de Empresas; las políticas y técnicas de sueldos y salarios son de las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

Los objetivos de la administración de sueldos y salarios son:

- Remunerar a cada trabajador de acuerdo con el valor del cargo o puesto que ocupe.

- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.

- Atraer y retener a los mejores candidatos con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación.

- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptada por la empresa.

- Mantener el equilibrio entre el departamento de financiamiento y las políticas de relaciones para sus empleados.

- Facilitar el proceso de nómina.

- Maximizar la eficiencia ya que las ganancias más elevadas motivan al empleado a ser más productivo.

7.2 ANALISIS DE PUESTOS, CONCEPTO E IMPORTANCIA.

Es la técnica que permite desentrañar y descubrir las actividades, deberes, responsabilidades que se realizan en una posición organizacional. Es la primera fase de la administración de sueldos y salarios.

Probablemente la gran mayoría de las compañías tienen programas de análisis de puestos y utilizan descripciones escritas de los mismos como herramientas en la administración de personal. En la gran mayoría de las empresas se lleva a cabo el análisis de puestos y supuestamente, todos estos análisis daban como resultado un documento que se podía denominar descripción de puestos. Estas descripciones de puestos se utilizan para administraciones de sueldos y salarios (valuación de puestos), para escribir especificaciones de puestos, para reclutamiento y colocación, para relaciones laborales, para aprovechamiento de la fuerza de trabajo (planeación, organización y evitar la duplicidad de puestos) y para colocaciones. Aproximadamente la mitad de las empresas uti-

lizan la información en el desarrollo de estándares de desempeño.

Además la investigación ha indicado que los ejecutivos, cuando menos, tienden a llevar sus patrones de trabajo con ellos a nuevos trabajos, y, de esta manera, modifican drásticamente los puestos a los que son asignados. Esta tendencia está probablemente menos marcada en los niveles exteriores de la organización. Es obvio que se debe tener cuidado al escribir descripciones de puestos para hacerlas tan exactas como sea posible, y que se deben revisar y analizar después que el nuevo interesado haya estado en el puesto durante algún tiempo, debido a que los puestos tienden a ser dinámicos y sus descripciones se vuelven obsoletas rápidamente.

El análisis de puestos organiza eficazmente los trabajos de la empresa, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Para los altos directivos de una negociación representa el saber con todo detalle las obligaciones del puesto.

Los supervisores conocen las labores encomendadas a su

vigilancia, ya que necesitan un instrumento que distinga con precisión y orden los elementos que integran el puesto para explicarlo y exigir más las obligaciones que supone.

Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores conociendo con detalle cada una de las operaciones y los requisitos necesarios.

Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que deben coordinar para la eficiencia y cooperación.

En ausencia de llevar a cabo un análisis de puestos se tendrán las siguientes anomalías:

- Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.

- Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.

- Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero.

- Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.

- Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.

- Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empiricos y por lo mismo llenos de defectos.

- Entorpece la planeación y distribución de las labores.

- Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.

- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

7.3 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ANALISIS DE PUESTOS.

La dificultad para precisar el contenido de un puesto nos obliga a usar un sistema para realizarla y este recibe el nombre de Análisis de Puestos, que es la separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto. Se tiene casi siempre una idea global y confusa de lo que es un puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están perfectamente diferenciados, y mucho menos sistemáticamente ordenados, para esto se requiere fundamentalmente de:

- Recabar todos los datos necesarios con integridad y decisión.

- Separar los elementos, objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.

- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes.

- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.

- Organizar la conservación y manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar, y consignar los datos recibe el nombre de ANALISTA y éste debe tener capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales recibe el nombre de DESCRIPCION DE PUESTO.

La forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo se llama ESPECIFICACION DE PUESTO.

7.3.1 IDENTIFICACION DEL PUESTO.

El primer paso para el análisis de puesto es proceder a su identificación. Esta tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a la nómina, a los organigramas vigentes y en caso de haberlos a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Para la identificación de puestos es necesario un cuestionario en el cual procede en primer lugar a identificar el puesto, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción.

Es preciso verificar esta información para:

- a) No utilizar datos atrasados (los puestos cambian mucho con el tiempo).
- b) No aplicar la información a otro puesto.

Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Ello proporciona una rápida descripción de labores.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los casos de puestos gerenciales.

7.3.2. DESCRIPCION GENERAL.

La descripción de puestos es la forma escrita en la cual se consignan las funciones que deben realizarse en un puesto, así como los datos generales del mismo.

Esta descripción deberá contener en forma general:

a) Encabezado: contiene los datos que identifican el puesto:

- Título del puesto.
- Número o clave que se asigne al puesto.
- Ubicación (departamento, sección, taller, nave, etc.)
- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.

- Jerarquía y contactos. El título del funcionario a quien reporta, lo de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro y fuera de la empresa.

- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y evaluación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.

- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades para fines de substituciones temporales.

- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto, más no el nombre de los mismos.

- Nombre y firma del analista y supervisor inmediato.

- Fecha del análisis para saber su antigüedad y validez.

La descripción GENERICA consiste en una explicación del conjunto de las habilidades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de DEFINICION, RESUMEN o FINALIDADES GENERALES. Debe ser muy breve.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica.

7.3.3. FUNCIONES ESPECIFICAS.

La descripción específica consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafos separados, a ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Pueden también formarse grupos y subgrupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas.

Será aconsejable la enumeración en orden cronológico, pero si bien es relativamente fácil tratándose de trabajos manuales no siempre lo es así en trabajos de oficina, ni mucho menos en los de supervisión o dirección. En estos últimos es preferible seguir un orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas comprendidas en ella.

Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que se le pudiera escapar al analista.

7.3.4 ESPECIFICACION DEL PUESTO.

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, lo que, si bien se refiere al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal, estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de factores. Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a habilidad, suelen colocarse factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas, en registro; experiencia; ingenio; iniciativa; instrucción general; inventiva; precisión.

En la categoría de esfuerzo puede enumerarse entre otros factores: atención continua, esfuerzo físico y mental, esfuerzo auditivo, esfuerzo visual, tensión nerviosa.

La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros.

Las condiciones de trabajo comprende factores como: ambiente circundante (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.); deterioro de ropas; peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales; postura incómoda.

En algunos casos el factor esfuerzo se substituye por otro más amplio: requisitos físicos y mentales para comprender otros factores como son sexo, edad mínima, estatura, etc.

El número y la clase de los factores usados depende de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.

7.4 LA VALUACION DE PUESTOS, CONCEPTO E IMPORTANCIA.

La valuación de puestos es "Un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración de personal." (12)

Para organizar al personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás.

La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción.

Sus objetivos son:

a) Jerarquía apropiada de los puestos: cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente

(12) Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL, Segunda parte. Edit. Limusa, Decimanovena edición, México, 1986, p.c. 40.

superior al de otros, es inevitable la evidencia a subordinar éstos al primero. Y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños desajustes que, en su conjunto entorpecen el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productiva.

b) Jerarquización de los salarios: la valuación de los puestos no siempre determina cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que solo indica si lo que se le paga guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

Una técnica complementaria de la valuación de puestos se refiere a la encuesta regional de salarios, ayuda a corregir la injusticia en los salarios absolutos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

c) Estructura de salarios y establecimiento de políticas: la línea de salarios que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría; si hay desproporción en los salarios pagados de un departamento a otro, etc.

La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas la línea de salarios, las circunstancias que pueden sobrevenir y resolver los problemas relativos con un criterio técnico preestablecido.

d) Posición de un trabajo nuevo: la valuación de puestos, permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el salario que debe señalarse al nuevo puesto.

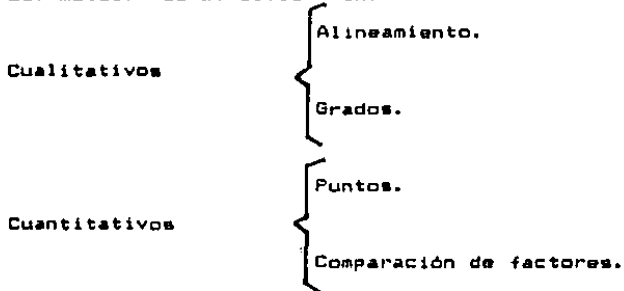
e) Base para la fijación de salarios absolutos: aunque la valuación de puestos no se refiere directamente al salario absoluto, proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijarlo con mayor justicia, como son la habilidad que exige, las condiciones en que se realice, los riesgos que supone, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

f) Base para el establecimiento de salarios e incentivos: cuando en los salarios básicos existen injusticias, cualquier sistema que venga a incrementar la retribución de los trabajadores proporcionalmente a su productividad, no hará sino aumentar aquellas, como una proyección que agranda una figura, hace más apreciables los de-

fectos que en ella eran perceptibles.

g) Ajuste permanente de salarios: un sistema de valuación de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que ellos requieran, evitando que se acumulen injusticias y descontentos que, reunidos, provocan intenso malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa.

Los métodos se clasifican en:



La valuación por ALINEAMIENTO, es poco técnica ya que ordena los puestos considerándolos como un conjunto indiferenciado, comienza por ordenar los puestos-tipo para tener una base firme, plenamente aceptada, que servirá de apoyo para ordenar todos los demás puestos.

Cada miembro del comité debe ordenar los puestos-tipo en una serie, de acuerdo con el orden de importancia que le asignen, el primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia y por el que, según su criterio, debe pagarse el más alto salario; el último corresponde al puesto de menor categoría y que se considere acreedor a la mínima remuneración.

Para hacer esta ordenación es conveniente entregar a cada miembro un grupo de tarjetas igual al número de puestos-tipo, en cada una de las cuales aparezca el nombre de uno de esos puestos y una breve descripción de sus obligaciones y requisitos; esto permite colocar las tarjetas en el orden en que se consideren que debe guardar las mismas para ayudarse en el alineamiento. Es aconsejable comenzar por la determinación de los puestos primero y último, ya que en estos casi nunca existe discrepancia, y, además, sirven de base para continuar ordenando los demás de la serie: segundo y penúltimo; tercero y antepenúltimo y así sucesivamente.

Las principales ventajas de este método son las siguientes:

- Es fácil, rápido y puede ser comprendido por todos

los trabajadores.

- Supone mayor seguridad, a partir de la realidad y no de criterios preestablecidos.

- Representa un promedio de apreciaciones y, por lo mismo, una mayor garantía de reflejar la realidad.

- Puede ser útil en empresas de escaso personal.

Como desventajas de este método tenemos:

- Toma al puesto en un conjunto, sin analizar los elementos o factores que la integran.

- Representa un promedio de apreciaciones subjetivas que no se fundan en elementos técnicos de suficiente amplitud.

- Considera iguales distancias entre cada puesto y entraña el peligro de que los salarios reflejen esa situación, en desacuerdo con las diferencias que realmente deban existir.

El método de GRADACION previa se fijan determinados grados o niveles de trabajo -ordinariamente de 5 a 8-, en los que pueden quedar clasificados todos los puestos de la negociación.

Esta fijación se hace sin sujetarse a reglas técnicas

determinadas, sino mediante la simple apreciación de los principales grupos que se forman con las labores de la empresa. Se formula una definición de cada grado en importancia de mayor a menor de tal manera que comprendan los puestos de infima y suprema categoría respectivamente.

Se hace la comparación de los datos en que se consignan las especificaciones de puestos con cada uno de los grados, para determinar en cual de éstos debe quedar catalogado el puesto en cuestión.

Sus principales ventajas son:

- Es sencillo y rápido.
- Es fácilmente comprendido por los trabajadores.
- Es aceptado por éstos, con relativa facilidad.
- Requiere de un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento.

- Se presta para hacer valuaciones en empresas cuyo personal forme grupos claramente definidos.

Como desventajas tenemos:

- Constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos.

- Los aprecia globalmente sin distinguir los elementos

o factores que los integran.

- No establece jerarquía entre los puestos calificados en el mismo grado.

- Solo en una pequeña parte elimina la subjetividad y el empirismo en la evaluación.

El método de PUNTOS consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que la forman. Es aquel que consiste en comparar los datos que se contienen en las especificaciones de puestos, previamente elaborados, con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de valuación.

Por medio de esta comparación se determina en cuál de los grados de comparación se ubica el puesto que se está valuando.

Señalando en qué grado del factor se encuentra el puesto aplicamos a dicho factor el número de puntos que le corresponde. En forma semejante, se va haciendo la comparación respecto de todos los factores que integran el puesto, y asignando a cada uno el número de puntos respectivo. Cuando a todos los factores se les ha señalado sus puntos, se obtiene la suma total del puesto.

Una vez que se han valuado los distintos puestos, se comprende fácilmente que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicará el orden de categoría en que deben colocarse.

Antes de aplicar la valuación de puestos, haciendo modificaciones en los salarios, conviene revisarla, ya que si sus resultados fueron incorrectos producirán efectos contrarios a los que con ella se buscan.

Las principales ventajas son:

- El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a valorar.

- El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.

- Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.

- Los trabajadores lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito y especificado.

- Resume los criterios necesarios en definiciones elaboradas.

Las principales desventajas son:

- La selección y definición de los factores resulta

difícil y arbitraria.

- Las ponderaciones de dichos factores representan una limitación e impiden su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: directivos, ejecutivos, jefes, etc.

- Es preciso un adiestramiento cuidadoso de todos los que intervienen en el sistema.

- La valuación, en sí misma exige mayor tiempo que otros sistemas.

El método de COMPARACION DE FACTORES consiste en comparar en cada departamento todos los puestos que hayan recibido el mismo grado respecto de un factor. Por este método se pueden observar en muchas ocasiones errores, que de otro modo, sería difícil de percibir. Las etapas que sigue son:

- Integración de un comité y determinación de puestos tipo: debe integrarse previamente un comité y seleccionar algunos puestos tipos, que serán los inicialmente valuados.

- Selección de factores: se aconseja no usar un número de estos superior a 6, porque se complicaría demasiado el sistema.

- Distribución del salario entre los factores: se va a determinar el salario que corresponde a cada uno de los puestos tipo. Los miembros del comité van a distribuir o repartir ese salario entre los diversos factores adoptados, de tal manera que indiquen que parte de ese mismo salario corresponde al trabajador por su habilidad, más que por los requisitos físicos y mentales que el puesto supone.

- Promediación de salarios por factor: se promedian las cantidades que cada uno de los miembros asignó a los puestos dentro de cada factor. Los promedios que se obtengan, son registrados por el Jefe del Comité.

- Formación de series en función de cada factor: se lleva una valuación por alineamiento, pero tomando en cuenta uno sólo de los factores adoptados.

- Registro general de las series formadas por factor: el jefe del comité registra los resultados finales de cada alineamiento en una misma forma, pero no se promedian los resultados de los 4 factores que son capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

- Comparación del orden de puestos con la escala de salarios: tiene por objeto, determinar en qué casos coinciden

ambas series y en cuales otros difieren.

- Determinación de las series finales por factores: ajustados los salarios por factor, en caso de discrepancia, y eliminados aquellos puestos tipo en que los desajustes sean muy numerosos, o en los que no pueda llegarse a un acuerdo, se llenará una forma, en donde se encuentran las cantidades de cada factor para cada puesto, cuyo total debe dar el monto del salario que por aquél se paga.

- Valuación de los demás puestos: se realiza la valuación de todos los puestos de la empresa, colocándose cada uno de los que quedan definitivamente evaluados y admitidos de los que se han analizado, lo cual facilita el arreglo de los subsecuentes.

Las ventajas de este método son:

- Estudia y analiza el puesto, ya no en su conjunto, como los métodos elementales, sino descompuesto en sus elementos o factores.

- El uso de un número reducido de factores hace más sencillo su manejo.

- Lo mismo que sucede con el método de alineamiento, del que es una derivación, no exige el encuadramiento de los

puestos dentro de las categorías prefijadas, como sucede en el de gradación previa, teniendo, sobre el de alineamiento, la ventaja de ser mucho más técnica.

Las desventajas son:

- La inclusión de la escala monetaria limita y encadena parcialmente la apreciación objetiva de los puestos.

- El uso de un número muy escaso de factores, limita también la apreciación correcta de la realidad, por que la deforma.

7.5 MANUAL DE VALUACION.

Es el documento el cual contiene todos y cada uno de los factores con sus subfactores, los grados en que se dividen esos subfactores, las descripciones y los puntos asignados para una valuación.

En el manual se toma cada factor y se comparan con él todos los cargos anotándose el grado y número de puntos de cada uno en aquel factor: Generalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las líneas los cargos y en las columnas los factores de valuación.

Para diseñar un manual de valuación hay que encontrar cuales son los factores comunes a los puestos de la organización y para esto se realiza un diagnóstico de problemáticas de la empresa, entrevistando a los de los niveles más altos de cada área que va a dar a conocer la problemática de los puestos a su cargo.

Después se elaborarán los factores de los puestos por medio de consideración de los siguientes factores:

- Capacidad.
- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Los subfactores del diagnóstico son los siguientes:

Capacidad	}	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos Experiencia Criterio e iniciativa
Esfuerzo	}	<ul style="list-style-type: none"> Físico Mental Visual
Responsabilidad	}	<ul style="list-style-type: none"> Valores y equipo Ejecución del trabajo Confidencialidad Supervisión
Condiciones de trabajo	}	<ul style="list-style-type: none"> Apariencia y presentación Necesidad de viajar Riesgos, etc.

7.6 EL TABULADOR DE SUELDOS.

Hay muchos factores que pueden ayudar a determinar directa o indirectamente las tarifas de salarios que se establecen para distintos puestos. Estos pueden incluir la condición del mercado laboral, reglamentos gubernamentales, sueldos prevalecientes, costos de vida, habilidad del empleado para pagar, fuerza negociadora del sindicato y valor relativo del puesto. Aún cuando puede ser difícil determinar con exactitud el efecto de cada factor, se debe considerar cada uno como parte de una fuerza colectiva que se designa como combinación de factores de salarios.

CONDICION DEL MERCADO LABORAL:

Antes de la existencia de los sindicatos y leyes laborales, la mano de obra era considerada, por los empleadores principalmente, como mercancías que tenían que obtenerse al menor precio posible. Las tarifas de salarios dependían en mucho de los factores de oferta y demanda de la mano de obra, lo que servía para determinar lo que podían obtener por sus servicios, quienes buscaban trabajo.

Actualmente, los salarios para determinados trabajos que requieren calificaciones específicas todavía pueden verse afectados por la disponibilidad y demanda para el personal con estas calificaciones. Sin embargo, las restricciones creadas por factores tales como reglamentaciones gubernamentales y el poder de negociación de los sindicatos pueden impedir que operen libremente la oferta y demanda. Los reglamentos gubernamentales también pueden impedir que un empleador pague menos de un mínimo establecido de salarios fijados.

TARIFAS DE SALARIOS PREVALECIENTES:

Es esencial que un empleador mantenga datos al día sobre las tarifas de pagos de otros empleadores en la colectividad por puestos comparables a los de su organización. Los datos relativos a las tarifas de la colectividad pueden obtenerse por encuestas conducidas por la empresa o por otras. Estos datos incluyen no sólo las tarifas de pago a empleados, sino también las prestaciones adicionales que a su vez deberán convertirse en un pago por hora equivalente para propósitos de comparación. También ayudarán a asegurar que las tarifas para los puestos de un empleador no están ni muy arriba o abajo de los niveles

existentes en la comunidad para otras organizaciones. Si las tarifas se elevan demasiado sobre los otros niveles, los costos de mano de obra pueden resultar excesivos; si bajan demasiado pueden presentarse dificultades para la contratación y retención del personal.

COSTO DE LA VIDA:

Debido a la inflación, las tarifas de salarios han tenido que ser ajustadas periódicamente en forma ascendente para que los empleados puedan mantener tan sólo su poder de compra. Estos ajustes han sido logrados mediante fórmulas que unen los aumentos de los salarios al índice de precios al consumidor a través de una cláusula de escala de salarios móvil en el contrato de trabajo o como resultado de la negociación colectiva. Esto también puede ser el resultado de los esfuerzos del empleado que sigue el ejemplo fijado por otras empresas que conceden aumentos en los salarios.

Las tarifas que están ligadas al índice del costo de la vida, no son convenientes para el sindicato durante un período de precios declinantes, por lo cual, muchos sindicatos pueden intentar periódicamente que los aumentos en el costo de la vida que están recibiendo se incorporen a la tarifa del

salario básico para cada puesto. Algunos sindicatos prefieren negociar aumentos generales en los salarios que incluyen los aumentos en los costos de vida, en vez de los aumentos determinados por la cláusula del salario móvil. Los aumentos logrados mediante negociación son menos vulnerables a las declinaciones en el costo de la vida.

CAPACIDAD DE PAGO:

Esta ha sido usada frecuentemente como argumento de los sindicatos en las negociaciones colectivas en un intento para demostrar que las utilidades de la compañía son suficientes para soportar sus demandas sobre salarios. La capacidad de pago está influida por condiciones económicas como posición competitiva en la industria y la prosperidad que exista en la región geográfica en que está ubicada. En el caso de organizaciones gubernamentales o las no lucrativas, tal capacidad puede depender de impuestos u otros ingresos. También depende de la producción de los trabajadores en cualquier organización, determinada por su buena disposición para trabajar, por la existencia de equipo que ahorre trabajo y por la efectividad con que sean administrados los empleados.

Aún cuando los empleadores han utilizado la incapacidad de pago como argumento para no aceptar los aumentos de salarios concedidos por otras organizaciones, los sindicatos no están dispuestos a aceptar lo anterior, en especial si consideran que, tal incapacidad se debe a una mala administración.

NEGOCIACION COLECTIVA:

Si el personal de la organización está sindicalizado, los salarios y otras condiciones de empleo se determinan principalmente a través de la negociación colectiva. Cada uno de los varios factores que forman parte de la combinación de los factores del salario puede usarse en los contratos, tanto por el sindicato como por el empleador en apoyo de su posición en la negociación. Aún cuando los argumentos de negociación basados en las tarifas de salarios prevaletientes, costo de vida, capacidad de pago o cualquier otro factor que afecte la determinación de los salarios puede favorecer a una u otra de las partes, la tarifa que finalmente se acuerde es probable que se deba, tanto a las presiones económicas comparativas que las partes pueden ejercer sobre una y otra, como a la lógica de sus argumentos.

Los argumentos y la evidencia objetiva en cualquiera de las partes suele tener menos influencia sobre la tarifa de salarios que la capacidad y disposición del sindicato para declarar una huelga o la del empleador para soportarla.

VALOR RELATIVO DEL PUESTO:

Es así como los empleados esperan salarios y otros resultados de sus puestos que sean consistentes con las demandas o insumos de éstos, esta relación de insumo-producto, debe ser consistente y equitativa. Se han creado varios sistemas de valuación de puestos para determinar el valor relativo de los mismos en una organización y para proporcionar una base tangible y objetiva por medio de la cual puedan medirse las demandas o insumos de cada puesto.

Mediante la valuación de puestos, los resultados de los empleados -por lo menos la porción relativa al salario- pueden relacionarse en forma más equitativa al insumo que el puesto exige de ellos.

ESTRUCTURA DE LA TARIFA DE SALARIOS Y SU DETERMINACION

La valuación de puestos no determina la tarifa de

salarios, sino sólo la base para su determinación. El valor calculado de cada puesto en términos de su grado, clase, puntos o valor monetario, debe convertirse en una tarifa de salarios por hora, por día, por semana o por mes. La tarifa que se establezca para un puesto en particular también debe dar reconocimiento a factores externos como condiciones del mercado laboral, tarifas que imperan, costos de la vida, etc.

La relación entre el valor relativo de los puestos y los salarios que se pagan pueden representarse por medio de una curva de salarios o línea de conversión.

La curva de salarios puede ser usada para indicar la relación entre el valor relativo de los puestos dentro de la compañía y los salarios prevalecientes en la comunidad, los salarios existentes en la organización o los propuestos para estos puestos. La curva de salarios inicial, sin embargo, mostrará la relación entre el valor calculado para los puestos de la compañía y los sueldos que en la actualidad están siendo pagados por estos puestos.

Por lo general, es preferible agrupar los puestos en clases o grados de salarios y pagar todos los puestos de una clase en particular con la misma tarifa. Cuando se usa el

sistema de grados o alineación del puesto, se agrupan los puestos en clases como parte del proceso de evaluación. Sin embargo, si se usa el sistema de puntos o el de comparación por factores, las clases de salarios deben establecerse a intervalos seleccionados que representan el valor en puntos o monetario de estos puestos.

El número de clases que se necesita está influido por factores tales como la inclinación de la curva de salarios, el número y distribución de los puestos en la estructura y la política de administración de salarios y de promoción de la compañía. Sin embargo, un principio general que debe tomarse en cuenta es que el número debe ser suficiente para permitir que se puedan distinguir los niveles de dificultad, pero no tan grande que haga insignificante la distinción entre las clases.

Aún cuando se pueda crear una sola tarifa para cada clase de salario, es más común proporcionar un intervalo para cada clase. Los intervalos pueden ser los mismos o pueden ser proporcionalmente mayores para cada clase sucesiva. Estos intervalos se dividen en una serie de pasos que permitan a los empleados recibir aumentos periódicos sobre la

base de los méritos, la antigüedad o de una combinación de los dos factores hasta el máximo pago del intervalo. Si los aumentos van a estar basados en los méritos, las políticas de salarios deben asegurar que éstos sean realmente ganados sobre la base de un logro específico, también deben estar separados y diferenciados de los ajustes económicos o recompensas financieras basadas en la antigüedad.

La mayoría de los tabuladores de sueldos proporcionan los intervalos para que los salarios cercanos se traslapen un tanto. La razón para este traslape es permitir que un empleado con considerable experiencia gane tanto o más que una persona inexperta o no probada en un puesto ligeramente más importante. Sin cierto traslape ningún empleado, a pesar de lo competente o experimentado que pueda ser, podría valer tanto para la compañía, en términos del salario que se le está pagando, como cualquier individuo que ocupe un puesto en la clase de salario más elevada. La cantidad que cada intervalo de clase puede traslaparse con el anterior tiende a variar de acuerdo con la extensión del intervalo de salarios, con el declive de la curva y con la política de salarios de la compañía.

Para asegurarse que las decisiones que afectan a los salarios se hagan en una forma equitativa y consistente, deben formularse políticas y procedimientos formales para gobernar estas decisiones. Si la estructura de los salarios contiene un intervalo para cada grado de salarios, deben establecerse políticas y procedimientos para determinar el escalón en el cual los empleados van a ser colocados al ser contratados y promovidos. Estas políticas y procedimientos deben proporcionar los medios para revisar periódicamente la estructura y la clasificación de los puestos dentro de ésta, con el propósito de corregir errores o eliminar injusticias. Además el procedimiento debe establecer el mecanismo que sea necesario para tramitar los agravios y quejas de los empleados con relación a los salarios.

La estructura de los salarios puede distorcionarse contratando, con salarios mayores que el valor calculado, a solicitantes que escasean para ciertos puestos. También puede distorcionarse elevando los salarios de ciertos empleados sobre los límites máximos del intervalo establecidos para una clasificación determinada. Si una organización puede permitirse eso, es preferible que eleve

toda la estructura de salarios en vez de dañar una estructura de salarios objetiva, haciendo excepciones especiales a ésta para determinados puestos. Del mismo modo, una organización puede hacer mucho para proteger su estructura de salarios si hace que cualquier aumento para el personal sindicalizado sea aplicable a otros grupos de personal que figuren en su nómina.

En el tabulador de sueldo base se encuentran conceptos tales como: nivel, rangos de sueldos (desde el mínimo hasta el máximo sacando también el promedio), la amplitud y la progresión.

La tabla va a reflejar la política salarial de la organización. En donde a cada categoría o nivel se le asignarán las clases correspondientes, manteniendo siempre una relación con la puntuación asignada a la clase en el proceso de valoración.

A continuación se explicarán los conceptos que se muestran en la tabla:

NIVEL: El número de niveles que deben formar la tabla de sueldos estará condicionada de manera principal, por la diferencia que exista entre el sueldo mínimo y el máximo que

se instituya. Esta tabla es más económica, justa y permite además mayor flexibilidad en la ubicación de clases en cada nivel.

RANGOS: Se establecerán los sueldos del mínimo y máximo que se tenga en un mismo nivel, también se sacará el promedio que exista entre ellos. Estos permiten saber al patrón hasta qué monto de salario tendrá el empleado de acuerdo al rango que ocupa.

AMPLITUD: Es la diferencia porcentual entre el máximo y mínimo.

PROGRESION: Es la diferencia porcentual entre el punto medio de un nivel y el punto medio del siguiente nivel.

A continuación aparece un tabulador para ejemplificar la forma en la que generalmente se realizan.

MERCADO REPRESENTATIVO
 TABULADOR DE SUELDO BASE
 (MILES DE PESOS)

NIVEL	RANGOS MINIMO	DE SUELDO MEDIO	MENSUAL MAXIMO	AMPLITUD	PROGRESION
1	308.0	385.0	462.0	50.0%	8.2%
2	333.3	416.6	499.9	50.0%	8.2%
3	360.6	450.7	540.8	50.0%	8.2%
4	390.2	487.7	585.2	50.0%	8.2%
5	422.2	527.7	633.2	50.0%	8.2%
6	456.7	570.9	685.1	50.0%	8.2%
7	494.2	617.8	741.4	50.0%	8.2%
8	534.7	668.4	802.1	50.0%	8.2%
9	578.6	723.2	867.8	50.0%	8.2%
10	626.0	782.5	939.0	50.0%	14.0%
11	713.7	892.1	1070.5	50.0%	14.0%
12	813.5	1014.9	1220.3	50.0%	14.0%
13	927.4	1159.3	1391.2	50.0%	14.0%
14	1057.3	1321.6	1585.9	50.0%	14.0%
15	1205.3	1506.6	1807.9	50.0%	14.0%
16	1374.1	1717.6	2061.1	50.0%	18.0%
17	1621.4	2026.8	2432.2	50.0%	18.0%
18	1913.3	2391.6	2869.9	50.0%	18.0%
19	2257.7	2822.1	3386.5	50.0%	18.0%
20	2664.0	3330.0	3996.0	50.0%	18.0%
21	3143.6	3929.5	4715.4	50.0%	18.0%
22	3709.4	4636.8	5564.2	50.0%	20.5%
23	4469.8	5587.3	6704.8	50.0%	20.5%
24	5386.2	6732.7	8079.2	50.0%	20.5%
25	6490.4	8113.0	9735.6	50.0%	20.5%
26	7820.9	9776.1	11731.3	50.0%	
E1	402.2	502.7	603.2	50.0%	
E2	489.1	611.4	733.7	50.0%	
E3	531.0	663.7	796.4	50.0%	
E4	577.6	722.0	866.4	50.0%	
B1	543.4	679.3	815.2	50.0%	
B2	607.3	759.1	910.9	50.0%	
B3	702.2	877.8	1053.4	50.0%	
B4	969.7	1212.1	1454.5	50.0%	

7.7 LA ENCUESTA DE SALARIOS.

La encuesta regional de salarios tiene como fin, "Determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una empresa y las de otras que pueden tener influencia sobre ella" (13).

Para realizar una investigación que permita a una empresa comparar sus salarios con los que se pagan dentro de la región, deben tomarse en cuenta tres aspectos distintos de la remuneración del trabajo y que son:

- Los salarios básicos. Si no existe otra compensación complementaria, no hay necesidad de realizar ajustes posteriores.

- Los promedios de salarios que resulten después de haber aplicado a las cuotas básicas los incentivos, primas, o demás compensaciones económicas que dentro de la empresa tengan carácter ordinario.

- Las prestaciones adicionales. Estas comprenden

(13) Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Segunda Parte. Edit. Limusa. Décima sexta reimpresión. México, 1986. p.c. 105.

aquellos beneficios otorgados al trabajador que, aún cuando inmediatamente no se traduzcan en dinero, hacen más apreciable al trabajador en una negociación determinada.

Para la investigación sobre los salarios y los sueldos que se pagan en una determinada región, o en un grupo de empresas, requiere como elementos esenciales los siguientes:

- Que se realice, no sólo de los nombres de puestos, sino sobre los contenidos de los mismos.

- Que se determine el porcentaje de tiempo que cada obligación de ese puesto implica dedicarle.

- Que se investiguen los requisitos mínimos, o de especificación del puesto, que deben llenar las personas que lo ocupan.

- Que no se consideren sólo los salarios que se dan en dinero, sino que, de alguna manera, se toman en cuenta las compensaciones económicas, así como las prestaciones siempre que éstas no representen solamente un aumento del costo de la mano de obra para la empresa, sino un beneficio económico directo para el trabajador.

- Que se comparen, no solamente salarios aislados. Es indispensable que la encuesta permita que sus resultados

lleven hasta la formulación de dos gráficas, que representen las estructuras de la empresa investigadora y de las investigadas, a fin de poder deducir conclusiones y políticas de ajuste general de los salarios.

Los puntos básicos del programa de encuesta de salarios, radica en la preparación de los analistas, pues de ello dependerá el éxito en la obtención de los datos: no basta con darles normas y prácticas en el manejo de las diversas formas que habrán de emplearse, sino que es necesario prepararlos también sobre la manera de llevar a cabo las entrevistas, en las que habrán de obtener los datos de la encuesta.

La encuesta debe abarcar toda la región dentro de la que, las diversas empresas que en ella se encuentran, suelen abastecerse del mismo personal, en forma tal, que la oferta de trabajo de una de ellas, puede influir sobre la empresa que realiza la encuesta.

Lo más deseable es realizar la encuesta en empresas de carácter idéntico o similar a aquella que investiga, ya que, en esa forma, se encontrarán con mayor facilidad los puestos que se pretenden conocer, y, al mismo tiempo, puede

considerarse que serán precisamente dichas empresas las que mayor atracción podrán ejercer sobre los trabajadores o empleados de la empresa investigadora.

Lo esencial, no es la investigación de puestos concretos sino la comparación de la estructura de los sueldos de las demás empresas, con la nuestra.

La máxima autoridad de la empresa investigadora, debe dirigirse por escrito a la autoridad suprema de la empresa investigada, invitándola a participar, explicando los objetivos y beneficios de la investigación, presentando a la persona o personas que se encargarán de recoger los datos, y acompañando las formas que se usarán. Se enviará la copia de esta carta así como de las formas al jefe de personal, a la persona que nos proporcionará los datos.

Deben investigarse varias empresas de su mismo ramo, si existen un número de empresas grandes en la región, habrá que elegir las que se investigarán, procurando que en la muestra estén representadas las diversas magnitudes o tipos que puedan darse.

Para este efecto pueden tomarse en cuenta las siguientes reglas:

- Se elegirán los puestos que sean comunes con las industrias investigadas.

- Los puestos elegidos deben comprender el de máxima y el de mínima remuneración dentro de la encuesta.

- Deben de escogerse puestos, cuyos salarios no sufran en forma muy acentuada los efectos de la oferta y la demanda,

Las formas escritas en las que se recogerán los datos serán de dos tipos:

- Uno de carácter general sobre la estructura de salarios y las políticas seguidas al respecto en las empresas investigadas.

- Otra específica, dirigida a recoger la información concreta respecto de cada puesto determinado.

Los datos que deben investigarse son los promedios de salarios y sueldos, los tipos de sueldos y salarios, jornadas, bonificaciones, gratificaciones anuales, si están sindicalizados los empleados, prestaciones contractuales, cantidad de empleados, tanto mujeres y hombres, etc.

Es de suma importancia para la EMPRESA ya que, en muchas de ellas los salarios representan el principal costo de operación, en especial en aquellas que no pueden utilizar

mucho equipo para ahorrarse mano de obra. Los aumentos en el costo de mano de obra afectará más los costos de producción en aquellas industrias en donde la mano de obra representa el principal costo de producción, que en las que estén más altamente automatizadas.

Debe reconocerse que los costos de mano de obra son contingentes no sólo de la cantidad de dinero pagado por salarios, sino también de la productividad lograda por los trabajadores. Por lo tanto, el trabajo de empleados a quienes se les paga los salarios más altos puede ser menos costoso si sus contribuciones al trabajo igualan o exceden a la cantidad de su salario. A la inversa, el trabajo de los empleados que reciben el salario más bajo puede ser más costoso si su desempeño vale menos que la cantidad de su salario. Sin embargo, lo mucho que un empleado contribuya por su salario dependerá de lo efectivo que sea éste para motivarlo, así como, de las contribuciones de otros aspectos de la administración de personal a la eficiencia.

La encuesta de salarios no solamente busca mantener el equilibrio interno de la organización, sino conservar el equilibrio externo con relación al mercado de trabajo,

pudiéndose satisfacer las exigencias básicas de los trabajadores así favorecidos, ya que éstos en realidad se afectan por las injusticias inmediatas que se presentan en su propio lugar de trabajo, interesándose menos lo que suceda en otras partes, máxime cuando de ello se enteran solo ocasionalmente, sin ésta habrá una rotación de personal inevitable que irá en busca de mejores acomodos, o bien la elevación de los costos que nos impedirá la concurrencia debida en los mercados, por estar fuera de posibilidades para enfrentar la competencia. La justicia estricta nos obliga a buscar la manera de ubicarnos con firmeza en un nivel de pagos acorde con las tendencias económicas de la región.

La importancia que tiene para el EMPLEADO es que la cantidad de retribución que éste recibe, ayuda a determinar el nivel de salud y comodidad, y los beneficios materiales, así como el sentido de seguridad económica que puede proporcionar para él y para su familia. El nivel del empleado en la comunidad puede medirse en un grado considerable por los símbolos del status tales como: habitación, ropa, etc. que compran con su salario.

Es de mucha importancia el hecho de que la retribución

proporcione una medida tangible del valor relativo del empleado para la organización y una base para juzgar si el dinero que recibe por su trabajo es o no equitativo y justo en términos de lo que él percibe que es su contribución. Todo individuo espera experimentar una determinada relación entre su insumo -aquello con lo que contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto- y sus resultados -lo que recibe por su trabajo en términos de paga y otras compensaciones-. Si sus resultados no están de acuerdo con sus expectativas, se dice que el empleado experimenta una sensación de inequidad. Así, si un empleado cree que está contribuyendo más a la organización y/o está más calificado que otro empleado que está recibiendo el mismo salario o mayor, puede experimentar esta disonancia cognoscitiva y buscar reducirla. Puede intentar disminuirla bajando su contribución a la organización, esto es, reduciendo su insumo. El insumo reducido puede resultar de mayor ausentismo, un desempeño más pobre, etc. El empleado afectado también puede buscar reducir su sensación de inequidad tratando de aumentar los resultados de su trabajo como el exigir más salario, más reconocimiento, etc. A menos

que exista un sistema objetivo para determinar el valor de cada puesto, es muy probable que los empleados se consideren víctimas de injusticias en términos de sus insumos y resultados de su puesto.

7.8 LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en otra organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras

más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada de que se disponga sobre el empleado.

" El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables."(14) Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflicto.

La evaluación de desempeño requiere de estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.

(14) Kenneth J., Albert. MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS. Editorial Mc. Graw Hill, Primera edición traducida al español, México, 1985, p.c. 251.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones de desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Las subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse

opiniones del evaluador.

Las mediciones subjetivas pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los que se encuentran:

- Prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal de la evaluación y que está basada en estereotipos .

- Efectos de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran parte por acciones recientes del empleado y éstas pueden estar presentes en la mente del evaluador, por lo que se debe llevar un registro cuidadoso de las actividades del empleado.

- Tendencia de la medición central: se tiende a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas distorsionando así sus mediciones para que se acerquen al promedio. Al colocar a todos los evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

- Efecto de halo: cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño basándose en la simpatía o antipatía hacia el empleado.

- Interferencia de razones subconscientes: cuando el evaluador, movido por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, adopta actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

Estas distorsiones se pueden reducir mediante:

- Capacitación de los supervisores: incluye el explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión, la importancia de las evaluaciones en decisiones sobre el personal; para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad; ejercitar en varias evaluaciones de práctica antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo.

- Retroalimentación.

- Selección de la técnica: reduce las posibilidades de distorsión. Para fines de claridad en la exposición, éstas pueden dividirse entre las técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el futuro.

CAPITULO VIII.

SERVICIOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL.

B. SERVICIOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL.

B.1 CONCEPTO, IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA DE LAS PRESTACIONES

Además de los sueldos y salarios básicos. "Las organizaciones por lo general recompensan a través de una amplia variedad de artículos o partidas complementarias que con frecuencia se llaman Prestaciones". (15)

"Representa las cosas o facilidades que un empleador otorga a sus trabajadores, en adición al salario estipulado". (16)

Los eventos que normalmente determinan el paquete de prestaciones incluye: determinación de salario básico, investigaciones de prestaciones y análisis de problemas organizacionales relevantes. Se incluye la legislación laboral debido a su impacto importante en las prestaciones.

(15) Wendell L., French. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Primera reimpression, Editorial Limusa, México 1986, p.c. 465.

(16) Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Decimanovena reimpression, Editorial Limusa, México 1987, p.c. 177.

Se incluye también a la negociación colectiva debido a que afecta directamente a la determinación de las prestaciones en la empresa sindicalizada.

Los costos de las prestaciones son parte significativa de los costos de mano de obra totales. Las prestaciones para empleados sindicalizados usualmente las investigan la administración y el sindicato antes de las negociaciones contractuales.

Dado que las prestaciones y los salarios son parte del paquete total de compensación, las investigaciones de éstas se deben hacer simultáneamente con las investigaciones de salarios si se desea que los datos de salarios sean realmente significativos. Realizar investigaciones externas de salarios o establecer el nivel de sueldos y salarios de una empresa sin considerar las prácticas internas y externas referentes a prestaciones, es ignorar un área importante y costosa de la compensación.

Usualmente se elaboran reglas detalladas de administración antes de que se lleven a la práctica los programas de prestaciones. Si no se presta cuidadosa atención al desarrollo de tales reglas se debe establecer la

política la primera vez que surjan los problemas. Quizá la consecuencia más seria de no detallar las reglas es la falta de pronósticos realistas de costos cuando se instala un plan particular. Son también necesarias para evitar el trato inequitativo o caprichoso en los empleados.

Muchos pagos de prestaciones surgen indirectamente del proceso de determinación de salarios básicos como son aquellas que se otorgan como beneficios de tiempo libre pagado como vacaciones, ausencias por enfermedad, etc. Los costos estarán parcialmente determinados por los salarios básicos.

Una diferencia notable entre la determinación de salarios y la determinación de prestaciones es que éstas están casi completamente desligadas del proceso de evaluación. Muy rara vez se otorgan prestaciones con base en diferencias en el desempeño de los empleados, medido éste mediante la calificación de méritos.

Una compensación complementaria también puede tener un impacto importante en el proceso de colocación, dado que las prestaciones pueden influir en la capacidad de la compañía para reclutar y pueden tener una influencia significativa en si los empleados continúan en la empresa o no, es decir, los

beneficios complementarios tienden a atrapar a los empleados para permanecer con la empresa particular en cuanto que no pueden soportar la salida una vez que ha acumulado beneficios tales como pensiones considerables, vacaciones anuales largas o amplios beneficios de ausencias por enfermedad.

Las prestaciones están directamente afectadas por ciertas fuerzas del medio, además de las prácticas de los competidores, incluyendo la legislación federal y estatal, la negociación colectiva, el tipo de industria, etc. Las leyes requieren que la mayoría de los empleadores proporcionen prestaciones en forma de Seguridad Social (seguros de incapacidad, jubilación, etc.), compensaciones de desempleo y compensaciones a trabajadores.

Muchas prestaciones sirven para satisfacer ciertas necesidades relacionadas con la fisiología y la seguridad. Dependiendo de su medida, estos beneficios pueden variar desde un nivel mínimo de satisfacción de necesidades hasta mantener esencialmente los estándares normales de vida de los empleados o sus dependientes en el caso de enfermedad, lesiones y muerte. Existe una serie de beneficios que coadyuvan a satisfacer necesidades de autorealización como

son: los días de asueto, vacaciones y pensiones. Estos beneficios permiten al empleado permanecer fuera del trabajo y participar en otras experiencias vitales, al mismo tiempo que goza del pago de salario. Tales prestaciones probablemente contribuyan también a la necesidad de estima en cuanto que pueden ser interpretados como indicaciones de valor personal.

La forma en que se administren las prestaciones puede ser una amenaza para la satisfacción de necesidades como lo es cuando los beneficios por enfermedad no son pagaderos sino hasta un día después de la enfermedad, los empleados pueden interpretar que ello significa una falta de confianza por parte de la administración y esto, ciertamente, no ayuda a los empleados a satisfacer su necesidad de estima de otros y puede ser que éstos no comprendan ni aprecien las ventajas económicas y los impuestos de sus prestaciones.

Es probable que en la empresa no sindicalizada las sugerencias para incrementar las prestaciones provengan de diversas fuentes, incluyendo el presidente, director de personal y mesa directiva. En la empresa sindicalizada el sindicato ejerce una presión constante para incrementar las

prestaciones.

Parece inteligente considerar al departamento de personal responsable de coordinar y planear cualquier cambio en la estructura de prestaciones, dado que éstas constituyen un asunto que abarca a toda la organización y dado que los programas de prestaciones deben estar correlacionados con la administración de sueldos y salarios. También parece inteligente que al planear las prestaciones el departamento de personal busque el consejo de diversos jefes de departamento a fin de obtener sugerencias y prever posibles problemas. Además, puede ser productivo el uso de investigaciones de actitud para obtener las reacciones de los empleados de diferentes puntos de compensación. La aprobación final de los planes de prestaciones de cualquier consecuencia debe seguir siendo prerrogativa de la alta administración.

8.2. TIPOS DE PRESTACIONES.

Como ya se ha dicho, las prestaciones constituyen costos de mantenimiento de personal, son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Suelen abarcar tanto los beneficios establecidos por la ley como es el seguro de accidentes de trabajo, seguros sociales, etc., como los beneficios extra o marginales como son el transporte de la casa a la empresa.

En una economía de empresa privada, el principio básico orientador debe ser el de no ofrecer voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que haya, para la organización, rendimiento en términos de productividad y de moral, por parte de él; aunque los planes de beneficios se refieren generalmente a los beneficios por los empleados, es necesario que el patrón también se beneficie. El patrón necesita planes

de los beneficios para reclutar y retener a los empleados competentes. El jefe también necesita controlar los costos de los beneficios y proponer algunos gastos.

Los objetivos serán según las expectativas a corto y a largo plazo de la organización y los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación sobre el programa.

Las prestaciones deben traer contribución a la organización, por lo menos de manera igual a sus costos, deben satisfacer una necesidad real, confinarse a actividades en las que el grupo es más eficiente que el individuo, deben ser calculados y se tendrá en cuenta una medida para que haya un financiamiento sólido.

Las prestaciones cuando son completas, se planean para auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio de su puesto.
- Fuera de él, pero dentro de la empresa.
- Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad.

Las prestaciones en cuanto a su NATURALEZA se dividen en:

- MONETARIOS: planes de préstamos, gratificaciones periódicas, aumento por mérito personal, reembolso o

financiación de medicamentos, premios a la producción, igual complementan el salario como son las cajas de ahorro, préstamos sin interés o con uno inferior al corriente.

- NO MONETARIOS: asistencia médica-odontológica y hospitalaria, servicio social y conserjería, club o asociación, seguro de vida en grupo, ampliación o complemento de pensiones, sistemas de jubilaciones.

En cuanto a sus OBJETIVOS se dividen en:

- ACTIVIDADES ASISTENCIALES: su finalidad es proveer al empleado y a su familia de cierta seguridad en casos imprevistos o de emergencia, muchas veces fuera de su control o voluntad.

- ACTIVIDADES RECREATIVAS: crear condiciones de reposo, diversión, higiene mental o descanso constructivo para los empleados como lo son las asociaciones o clubes.

- ACTIVIDADES SUPLEMENTARIAS O DE APOYO: ofrecen conveniencias y utilidades a los empleados, son actividades que, si la empresa no las ofrece, el empleado tendría que proveérselas como el transporte, restaurante, estacionamiento privado, etc.

B.2.1. PRESTACIONES LEY.

Según la Ley Federal del Trabajo las prestaciones son las siguientes:

- Cada año se pagarán 15 días de aguinaldo cuando el empleado tenga 1 año o más de antigüedad y cuando no lo tenga se le pagará la parte proporcional al tiempo trabajado. Dicho aguinaldo se pagará antes del día 20 de Diciembre.

- El reparto de utilidades será de un 10% de ganancias que obtengan la empresa al cierre de su ejercicio fiscal. El patrón, dentro de un término de 10 días contados a partir de la fecha en que presento la declaración anual, entregará a los trabajadores copia de ésta. Los anexos que de conformidad con las disposiciones fiscales debe presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público quedarán a disposición de los trabajadores durante un término de 30 días en las oficinas de la empresa o en la Secretaría. Dentro de los 30 días siguientes, el sindicato titular del contrato o la mayoría de los trabajadores de la empresa, podrá formular

ante dicha Secretaría las observaciones que juzgue convenientes. Dentro de los 30 días siguientes a la resolución de la Secretaría (y que no puede ser recurrida por los trabajadores), el patrón dará cumplimiento al pago de dicho reparto de utilidades.

- La prima vacacional será del 25% sobre el salario que perciba el empleado y los días de vacaciones que se le otorguen.

- El periodo vacacional será de acuerdo a la siguiente tabla:

1 año de antigüedad: 6 días.

2 años de antigüedad: 8 días.

3 años de antigüedad: 10 días.

4 años de antigüedad: 12 días.

De 5 a 9 años de antigüedad: 14 días.

De 10 a 14 años de antigüedad: 16 días.

De 15 a 19 años de antigüedad: 18 días.

De 20 a 24 años de antigüedad: 20 días.

De 25 a 29 años de antigüedad: 22 días y así sucesivamente.

- Un día de descanso obligatorio, de preferencia el

domingo, si se llegase a trabajar se pagará una prima dominical que será del 25% sobre el salario de los días de trabajo ordinario.

- Becas: cuando se empleen más de 100 y menos de 1000 trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos. Cuando tengan a su servicio más de 1000 trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones antes señaladas y sólo se podrá cancelar la beca cuando el empleado sea reprobado en el curso de un año u observe mala conducta y los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado durante 1 año por lo menos.

- Capacitación y adiestramiento: todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo para elevar su nivel de vida y productividad y se podrán proporcionar dentro de la empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas, etc. y

las cuotas estarán a cargo de los patrones.

- Fomento de actividades culturales y recreativas.

- Préstamos para casa-habitación por medio del INFONAVIT.

- Prima de antigüedad: que consistirá en el importe de 12 días de salario por cada año de servicios, se pagará ésta a aquellos trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido 15 años de servicio por lo menos. Asimismo se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo independientemente de la justificación o injustificación de su despido. Si el número de trabajadores que se retira en el plazo de un año no excede del 10% del total de los trabajadores de la empresa el pago se hará en el momento del retiro y si excede se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a quienes excedan de dicho porcentaje, si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse el año siguiente a los restantes de los trabajadores.

- Servicio médico en la empresa.
- Si la empresa es privada afiliará a sus trabajadores al IMSS y si esta es pública los afiliará al ISSSTE.

8.2.2. PRESTACIONES INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS.)

En éstas, la empresa paga un porcentaje de la cuota del IMSS y otra el trabajador. En algunas empresas, sucede que absorben todo sin cobrarle al empleado, cuando el trabajador gana el salario mínimo la empresa paga el 100%. Estas prestaciones pueden ser en especie, dinero y en servicios.

El asegurado es el titular y los familiares son derechohabientes y que pueden ser:

- Esposa, o a falta de ella, la concubina con quien haya vivido 5 años o tenga hijos, siempre que ambos permanezcan solteros. Si existen varias concubinas ninguna tendrá derecho a los beneficios.

- Hijos mayores de 16 años, 21 años si estudian o 25 años si estudian en planteles oficiales o incapacitados.

- Padres que dependan económicamente del trabajador y vivan en su hogar.

- Pensionado ya sea por vejez o incapacidad.

Existen prestaciones en cuanto a:

A) Riesgos de trabajo: que son los accidentes de trabajo o enfermedad profesional incluyendo los accidentes ocurridos en tránsito entre el lugar del trabajo y el domicilio. Los servicios que se prestan son:

- Asistencia médico-quirúrgica.
- Medicamentos.
- Hospitalización.
- Aparatos de prótesis y ortopedia.
- Rehabilitación.

En cuanto a subsidios y pensiones pueden ser:

- Por incapacidad temporal: subsidio del 100% del salario en tanto no se le declare incapacitado permanente, parcial o total.

- Por incapacidad permanente parcial: pensión conforme a la tabla de valuación de incapacidad de la Ley del IMSS, tomando como base el monto de la pensión de incapacidad total que correspondería.

- Por incapacidad permanente total: pensión mensual que será fijada conforme a la tabla del IMSS.

B) Enfermedad no profesional: los servicios que se prestan son:

- Asistencia médico-quirúrgica.

- Medicamentos.

- Hospitalización hasta por 52 semanas para un mismo padecimiento, este plazo puede prorrogarse 52 semanas más. Los beneficiarios del asegurado también recibirán estos servicios.

En cuanto a subsidios si existe incapacidad:

- Subsidio a partir del cuarto día hasta por 52 semanas, prorrogable 26 semanas más teniendo 4 cotizaciones como mínimo.

- Para trabajadores incorporados al sistema de porcentaje será hasta 60% del último salario registrado.

C) Maternidad: los servicios serán:

- Trabajadora asegurada: asistencia obstétrica, ayuda en especie durante 6 meses para lactancia, canastilla al nacer el hijo.

- Esposa o concubina del asegurado o pensionado: únicamente asistencia obstétrica y ayuda para lactancia.

Los subsidios para la trabajadora asegurada serán:

- Subsidio del 100% del salario promedio de su grupo 42 días antes y 42 días después del parto y para el grupo W será

el 100% del salario. Para esto, se necesita haber cubierto 30 cotizaciones semanales en los 12 meses precedentes a los 42 días anteriores al parto, que el embarazo y fecha probable de parto hayan sido certificados por dicho instituto y no ejecutar trabajos remunerados en los periodos anterior y posterior al parto.

D) Invalidez, vejez y cesantía en edad avanzada: las prestaciones en la invalidez derivadas de enfermedad o accidente no profesional serán:

- Pensión temporal: se otorga cuando por continuación de una enfermedad no profesional se termina el disfrute del subsidio y la enfermedad persiste.

- Cuando el Instituto determina que el estado de invalidez es de naturaleza permanente.

En ambos casos la cuantía de la pensión se calcula de acuerdo a la tabla establecida por el Instituto y se debe tener acreditado el pago de 150 cotizaciones semanales.

En caso de vejez, la pensión será igual a la de la invalidez y para ello se necesitará haber cumplido 65 años de edad, tener acreditado el pago de 500 cotizaciones semanales, solicitar la pensión previamente, cubriéndose a partir de la

fecha en que haya dejado de trabajar. El asegurado puede diferir el disfrute de esta pensión sin necesidad de avisar al Instituto por todo el tiempo que continúe trabajando.

En cuanto a la cesantía en edad avanzada, la pensión tomará como base la de la invalidez, con las siguientes reducciones:

EDAD	CUANTIA
60 años	75%
61 años	80%
62 años	85%
63 años	90%
64 años	95%

Para esto se necesita haber cumplido 60 años de edad, tener acreditado el pago de 500 cotizaciones semanales, quedar privado de trabajo remunerado, solicitar la pensión habiendo sido dado de baja del Seguro. El otorgamiento de esta pensión excluye la posibilidad de obtener posteriormente la pensión de invalidez o vejez.

En cuanto a los servicios, todos los pensionados tendrán derecho a recibir asistencia médico-quirúrgica,

medicamentos, hospitalización hasta por 52 semanas para un mismo padecimiento prorrogables otras 52 semanas.

Adicionalmente a las pensiones antes señaladas, se concederá la siguiente ayuda por concepto de carga familiar:

	CUANTIA ADICIONAL:
- Por la esposa o concubina	15% de la pensión.
- Hijos menores de 16 años, por cada uno	10% de la pensión.
- A falta de esposa e hijos menores, por cada uno de los padres	10% de la pensión.
- A falta de esposa, hijos y ascendientes, ayuda -- asistencial del	15% de la pensión.
- Si sólo tuviera un - ascendiente con derecho a asignación familiar, ayuda asistencial del	10% de la pensión.

Estas ayudas asistenciales --a excepción de las dos

últimas- se podrá aumentar hasta en un 20% la pensión según el caso.

E) Muerte del asegurado o pensionado: a continuación se presentará una tabla para su mejor comprensión:

P R E S T A C I O N E S

Por riesgo de
trabajo

Por otras
causas

A la presentación del acta de defunción y - cuenta de gastos de funeral (se pagará de preferencia a un familiar.)

2 meses del salario mínimo que rija en el D.F. en la fecha.

1 mes de salario mínimo que rija en el D.F. en la fecha.

Pensión de viudez

40% de la correspondiente a incapacidad.

50% de la que percibía el pensionado o la de invalidez.

Pensión de orfandad a cada hijo menor de 16 años (hasta 25 si estudia en planteles oficiales) o incapacitado.

20% de la correspondiente a incapacidad.

20% de la que recibía el pensionado o la de incapacidad.

Siendo huérfanos de padre y madre el porcentaje aumenta a

30%

30%

Pensión a ascendientes (a falta de viuda o huérfanos) a cada uno.

20% corresponde a incapacidad.

20% de la que recibía el pensionado o la de invalidez.

F) Ayuda para gastos de matrimonio: se otorgará una sola vez, no teniendo derecho a recibirla por posteriores matrimonios; su monto será equivalente al 25% de la anualidad de la pensión de invalidez que le correspondería con un máximo establecido. Para gozar de ésta se tendrá acreditado el pago de 150 cotizaciones semanales.

8.2.3. PRESTACIONES INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS PARA LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSSTE).

En el ISSSTE hay 3 derecho-habientes de las prestaciones y son:

- El trabajador que trabaje en cualquier dependencia del sector público.

- El pensionista que es aquella persona que está pensionada por el Instituto.

- Los familiares que son los derecho-habientes.

Las prestaciones se dividen en ramos que son:

A) El seguro de enfermedades no profesionales y maternidad:

- Licencias en caso de enfermedad no profesional.

- Licencias en caso de maternidad.

- Asistencia médica.

- Atención médica domiciliaria.

- Atención médica de urgencias.

- Servicio de ambulancias.

- Servicio de farmacia.
- Análisis de laboratorios y rayos X.
- Hospitalizaciones para tratamiento e intervenciones quirúrgicas.

- Traslado de enfermos.
- Viáticos por enfermedad.
- Subsidios por enfermedad.
- Aparatos de prótesis y ortopedia.
- Atención médica en el embarazo y en el parto.
- Subsidio antes del parto y después de éste.
- Canastilla y ayuda de lactancia.

B) Prestaciones en la rama de seguimiento de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales:

- Licencia en caso de accidente de trabajo.
- Licencia en caso de enfermedad profesional.
- Pensión por incapacidad permanente parcial o total.
- Indemnización en la incapacidad parcial y total.

C) Prestaciones de servicios de reeducación y readaptación de inválidos: se pueden dividir en:

- Servicios que eleven el nivel de vida: como guarderías, estancias infantiles, promoción de almacenes y

tiendas.

- Servicios para la preparación técnica y cultural para los trabajadores como son centros de capacitación, campos deportivos, centros vacacionales.

- Créditos como son: préstamos para adquisición de casas o terrenos, préstamos para adquirir automóviles, préstamos a corto plazo para cubrir emergencias.

También existen seguros de vejez, invalidez, muerte, servicios funerarios. La diferencia entre el IMSS y el ISSSTE es que este último si otorga préstamos para automóviles y el otro no.

8.2.4. PRESTACIONES BANCARIAS.

Estas prestaciones son superiores a las de la Ley y se encuentran establecidas en la Ley Laboral Bancaria. Entre las más comunes tenemos:

- El salario mínimo general no es el mismo, por lo que, existe salario mínimo bancario y equivale al 50% más del salario mínimo general.

- El aguinaldo equivale a 40 días al año y prácticamente es libre de impuestos, es decir, más o menos se le reduce el 10%.

- 20 días hábiles de vacaciones de 1 a 10 años.

- 25 días hábiles de vacaciones a partir de 10 años.

- 30 días hábiles de vacaciones a partir de 15 años.

- Prima vacacional del 55% de los días de vacaciones.

- Reparto de utilidades del 10%, es variable.

- Otorgamiento de becas a nivel licenciatura, maestría, doctorado y en el extranjero.

- Capacitación permanente.

- Actividades de tipo artístico para las cuales existen talleres de: pintura, grabado, música, poesía, baile, canto y teatro.

- Actividades de tipo deportivo para las cuales otorgan inscripciones a deportivos a precios muy bajos (normalmente son en 2: Chapultepec y Coyoacán.)

- Tiene su propio servicio médico en donde contratan a hospitales, farmacias, laboratorios, etc., por lo que, tienen consulta médica general, especialistas. Hay una atención privada para empleados, hijos de 21 años y hasta 25 años, padres, esposa. El empleado tiene la libertad de escoger entre diversos hospitales, consultorios, farmacias, etc. que normalmente son empresas privadas.

- A las empleadas que dan a luz se le dá un mes de salario libre de impuestos antes y después del parto.

- El esposo con el 20% del salario mínimo bancario podrá tener la canastilla.

- Ópticas y dentistas para los empleados quienes eligen libremente el que les conviene.

- El pago de incapacidades se asesora directamente en la institución.

En cuanto a los préstamos:

- De 1 a 3 meses de sueldo sin intereses y a pagar en un año.

- 8 meses de sueldo para automóvil a pagar en 3 años con un interés del 6% anual.

- 6 meses de sueldo para muebles a pagar en 3 años con un interés del 6% anual.

- Los préstamos hipotecarios son 50 veces el salario mínimo después de 5 años y se pagan en 15 años con el 6% de interés; 150 veces con el 8% en 10 años; 300 veces con el 10% en 10 años.

En cuanto a las pensiones para jubilación tenemos lo siguiente:

- Los que tengan 30 años de servicio y 55 años de edad se les dará la pensión por la institución y por el seguro.

- Si tienen seguro de vida, incendio, automóvil, se dá un seguro que puede ser de 1 a 24 meses de sueldo.

- Comedores o ayuda para comida.

- Vales de despensa.

- Cupones para almacenes de descuento.

- Cartas para descuento en ciertas tiendas de prestigio.

8.3. SERVICIOS AL PERSONAL.

"Servicio implica una acción de una persona, realizada en favor o provecho de otra". (17)

Son acciones emprendidas para la ayuda de los empleados, provisión de ayuda legal o consejo personal o recreativo.

Estos tienen ciertas características como son:

- Están constituidos por facilidades o acciones: en facilidades o instalaciones preparadas y ofrecidas por la empresa como podrían ser instalaciones deportivas; en actividades lo serían los servicios médicos, orientación y consulta de problemas legales. También se pueden conjugar los dos elementos como lo serían las clínicas en donde existen las instalaciones y dan servicio médico.

- Son proporcionados por la empresa: esto se da como parte del programa de personal y pueden ser empresas

(17) Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Decimanoventa reimpression, Editorial Limusa, México 1987, p.c. 177.

privadas, descentralizadas del estado, conjunto de empresas que integran una rama industrial determinada o conjunto de industrias que forman un sector determinado.

- Se proporcionan en favor de los trabajadores: se comprende obviamente, tanto en caso de que los beneficiarios directos sean ellos mismos -lo que es más frecuente-, como también el supuesto de que lo sean directamente sus familiares como en el caso de servicios médicos.

- Los servicios pueden variar de una empresa a otra aún cuando tengan características de trabajo similares o con potencialidad económica similar.

- Su fin es el del mejoramiento: del trabajador, de su trabajo, de su remuneración, de la relación empleado-patrón y del medio social en donde vive y actúa, ya que cuando una persona tiene un serio problema que no puede resolver se está afectando su productividad y su moral.

El gasto realizado por la empresa podía ser usado mejor en el aumento de salarios, pero es indiscutible en muchos casos, el costo que ésta eroga en servicios, repercute en beneficios multiplicados para los empleados como lo es un seguro de grupo que permite cubrir riesgos mucho más amplios que los que podría pagar un empleado con su sueldo.

Existen principios básicos para el otorgamiento de servicios y son:

- No deberán darse con carácter de paternalista: esto va a depender de la actitud que adopten en relación con lo que otorguen. Suele manifestarse por la tendencia de multiplicar el número y extensión de los servicios, más bien que a mejorar los salarios y condiciones de trabajo, por impedir la formación de sindicatos o evitar su intervención.

- Los servicios de bienestar al personal deben ser libres para éste ya que a nadie se le puede beneficiar contra su voluntad, es decir, el empleado tiene la libertad de aprovecharlo o no.

- Los empleados deben intervenir de alguna forma en la selección y administración de los servicios: ya que cuando una empresa decide por sí sola lo que más conviene a sus trabajadores, está adoptando una actitud paternalista o puede ofrecer servicios que sabe que ellos no estiman y dejar de ofrecer otros que quizá desearían. Por todo esto, se recomienda el manejo de los servicios por parte de la empresa con intervención de los trabajadores o el manejo paritario por comités de obrero-patronales.

- Los servicios deben darse integrados al programa de personal: deben ser resultado de una cuidadosa planeación y no de decisiones improvisadas y deben cubrir aquellas áreas en que la necesidad de otorgarlos sea mayor, y que, de tal manera se coordinen formando un programa que ofrezca la mejor realización.

- Los programas de servicios deben ser revisados periódicamente: para eliminar los que se hayan vuelto inútiles y cambiarlos por aquellos otros que puedan producir mayores beneficios.

- Los servicios parecen justificarse más como medida transitoria en los países en desarrollo: por la dificultad y limitación de las empresas para pagar altos salarios viéndose más justificado su establecimiento.

- Los servicios deben ser motivo de acercamiento entre empleados y patrones.

Los servicios tienden a mejorar el ambiente de trabajo como la facilidad de obtener agua potable en los centros de trabajo, comodidades sanitarias, salones de descanso, etc.

Entre los servicios tendientes a mejorar la salud del empleado y su familia están la atención médica, puestos

sanitarios de fábrica, etc.

Para mejorar la alimentación del empleado están los comedores en la empresa que sean gratuitos, cafeterías, aparatos automáticos de refrescos, sitios especialmente adaptados para que el trabajador caliente su comida.

Los servicios de ayuda en problemas familiares del empleado pueden ser guarderías infantiles, alojamientos para trabajadores, orientación y consejo en materia psicológica, jurídica o social.

Hay servicios que ayudan en la ampliación de su cultura entre los cuales tenemos bibliotecas, hemerotecas, concursos fotográficos, de pintura, dibujo, becas para escuelas, etc.

Entre los servicios tendientes al descanso y recreación tenemos las reuniones sociales, bailes organizados o subsidiados por la empresa, permisos con goce de sueldo en días onomásticos o aniversarios, etc. También los hay para estimular acciones en favor de la empresa como son los premios por eficiencia, cooperación o comportamiento y otros tipos de premios.

Un servicio tiende a ser indefinido y difícilmente admiten que les sea retirado cuando se ha estado gozando, es

decir, es de carácter irreversible. La mayoría de éstos están vinculados, en cuanto a su costo, al número de personal, por lo que, debe tomarse en cuenta las posibles ampliaciones de la empresa antes de establecerlos. Otros servicios están ligados con el monto de salarios; también deben tomarse en cuenta las exenciones o cargas fiscales que impliquen ya que algunos sistemas permiten deducir de impuestos lo gastado bajo este concepto. Varios servicios implican la adquisición de bienes cuyo precio es variable como son los comedores o despensas familiares.

Existe gran fluctuación con el poder adquisitivo de la moneda por lo que debe considerarse para aquellos servicios que no son directamente monetarios.

B.3.1 NOMINA E IMPUESTOS.

Raya: Es el pago que se da a personas no calificadas (no profesionales) que ganan el salario mínimo y se les paga semanalmente.

Nómina: Se contemplan al personal calificado o profesionistas al cual se le pagará cada 15 días.

El cálculo de la nómina es el siguiente:

El salario diario se multiplica por los días que abarca el periodo de pago, y si existiera alguna falta se dividirá entre los días que abarca el pago sin contar los días de descanso.

Para sacar la parte proporcional, ésto se multiplicará por los días trabajados; es decir, se saca el salario diario con el séptimo día y se multiplicará por los días laborados. A esto se le descontarán -si es mayor del salario mínimo general- los impuestos (Impuesto Sobre Productos del Trabajo e Infonavit) conforme a una tabla y la cuota del IMSS de acuerdo al grupo que pertenezca y en el rango en que se en-

cuentre su salario; la cuota del Infonavit se paga con el 5% del salario del trabajador.

Se harán las percepciones y deducciones correspondientes, mencionadas en el capítulo anterior. Aclarando que las deducciones no excederán del 30%.

Actualmente la nómina se maneja a través de la escala móvil de salarios que es un sistema en donde los salarios suben o bajan, automáticamente y sin necesidad de discusión entre empresa y trabajadores, de acuerdo con una escala pre-establecida y en proporción a diversos índices económicos:

- Como punto de partida, se adoptan salarios que se consideran normales en relación con los precios en determinado momento.

- Las variaciones que ocurran en los precios determinarán variaciones automáticas en los salarios respectivos, las que se medirán de acuerdo con diversos índices.

Naturalmente, tendrá que señalarse qué amplitud en la variación de los índices, justifica el cambio en los salarios.

Por otra parte, el sistema puede operar contractualmente por empresa o bien por ley en toda una región, o en to-

do un país.

Ventajas: Satisface la equidad, ya que permite que el trabajador participe del aumento de beneficios y pueda hacer frente al aumento de los precios; evita las discusiones constantes y periódicas para lograr el aumento de los salarios.

Desventajas: Se señala que el salario se haya en excesiva dependencia de los precios; al subir éstos, automáticamente el empresario recibirá, además del aumento del costo de materias primas, equipo, etc. el de la mano de obra; que no siempre el alza y el descenso de los precios aumenta o disminuye, respectivamente, las ganancias, ni menos lo hace en igual proporción; que no siempre los índices económicos son los suficientemente confiables para hacer depender de ellos en forma automática, un elemento tan importante para ambas partes como es el salario; y finalmente, que en nuestro medio, los ascensos de salario serían bien recibidos pero muy difícilmente se admitirían por los trabajadores las disminuciones al bajar los índices.

8.3.2. INSTITUTO DE FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES (INFONAVIT).

Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo estará obligada según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan al Fondo Nacional de la Vivienda.

Las empresas deberán aportar a éste el 5% sobre los salarios de los trabajadores a su servicio. Tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas para la construcción, reparación o mejoras de sus casas-habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos,

Los recursos serán manejados por un organismo administrado en forma tripartita por representantes del gobierno federal, de los trabajadores y de los patrones.

Las aportaciones son gastos de previsión social de las empresas y se aplicarán en su totalidad a constituir depósitos en favor de los trabajadores.

En los casos de incapacidad total permanente, de incapacidad parcial permanente, cuando ésta sea el 50% o más; de invalidez definitiva en los términos de la Ley del Seguro Social, de jubilación o muerte del trabajador; se entregará el total de los depósitos constituidos, a él o a sus beneficiarios, con una cantidad adicional igual a dichos depósitos.

Cuando el trabajador deje de estar sujeto a una relación de trabajo y cuente con 50 o más años de edad, tendrá derecho a que se le haga entrega del total de los depósitos que se hubieren hecho a su favor.

Se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios.

Se tendrá como salario máximo para el pago de las aportaciones el equivalente a 10 veces el salario mínimo

general en la zona en que se trate.

Los créditos que se otorguen estarán cubiertos por un seguro para los casos de incapacidad total permanente o de muerte, que libere al trabajador o sus beneficiarios de las obligaciones derivadas del crédito.

Cuando las empresas proporcionen a sus trabajadores casa en comodato o arrendamiento no están exentas de contribuir a este Fondo.

Tampoco quedarán exentas respecto a aquellos trabajadores que hayan sido favorecidos por créditos del fondo.

El Instituto tiene por objeto administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para la adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas, así como la construcción, reparación, mejoramiento, ampliación de sus habitaciones y el pago de los pasivos contraídos por los conceptos anteriores. También el coordinar y financiar los programas de habitaciones destinadas a ser adquiridas, en propiedad por los trabajadores.

Las empresas están obligadas a mantener éstas en condiciones de habitabilidad y hacer oportunamente las reparaciones necesarias y convenientes.

Los trabajadores tienen las obligaciones siguientes:

- Pagar las rentas.
- Cuidar de la habitación como si fuera propia.
- Poner en conocimiento de la empresa los defectos y deterioros que observe.

- Desocupar las habitaciones a la terminación de las relaciones de trabajo dentro de un término de 45 días.

Está prohibido a los trabajadores usar la habitación para fines distintos de los señalados, subarrendar las habitaciones.

B.3.3. FINIQUITO Y LIQUIDACIONES.

La manifestación del trabajador de dar por terminado su contrato de trabajo (renuncia) no requiere para su validez de la aprobación o intervención de tribunales del trabajo. La renuncia del trabajador a su empleo debe ser libre y espontánea y constar por escrito y firmado por el trabajador o con su huella digital.

Son causas de suspensión del trabajador en:

- El momento en que el trabajador acredite estar detenido a disposición de la autoridad judicial o administrativa a la fecha en que cause ejecutoria la sentencia que lo absuelva o termine el arresto.

- En caso de enfermedad contagiosa su ausencia no podrá exceder de 78 semanas ya que conforme a la Ley del Seguro Social el término máximo para el tratamiento de enfermedades no profesionales es de 52 semanas pudiéndose ampliar por 26 semanas más dicho período.

La suspensión de las relaciones de trabajo sólo

producen el efecto de que el patrón quede liberado del salario y el trabajador de prestar el servicio; sin embargo, el patrón no se encuentra disculpado de cumplir con otras obligaciones o prestaciones derivadas de dicha relación de trabajo.

Las causas de rescisión de la relación laboral pueden ser:

- Incurrir el trabajador durante sus labores en falta de probidad, honradez, en actos de violencia, injurias o malos tratos en contra del patrón.

- Cometer contra algunos de sus compañeros actos que atenten contra su salud física y moral.

- Los mencionados en el capítulo 4, punto 4.2.

Las indemnizaciones son las siguientes:

- Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de 1 año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de 1 año, en una cantidad igual al importe de los salarios de 6 meses por el primer año y de 20 días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios.

- Si la relación fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en 20 días de salario por cada uno de los años de servicios prestados y además de las indemnizaciones a que se refieren en los puntos anteriores, en el importe de 3 meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

La diferencia entre finiquito y liquidación es:

Liquidación: es cuando se corre a un empleado sin causa justificada. En este caso se le dará lo que le corresponde según la ley que es lo siguiente:

- Tres meses más 20 días por año trabajado.
- Prima de antigüedad cuando tenga más de 15 años.

CAPITULO IX.
RELACIONES LABORALES.

9. RELACIONES LABORALES.

Las relaciones laborales, en la actualidad, es una función primordial debido a su importancia deberá fijarse un objetivo, formular normas de acción y estructurar un programa que lleve a la empresa a la consecución de los objetivos que se hubiesen fijado.

En muchas compañías en México las Relaciones Laborales han prestado poca atención a esta función y les sucede que en un momento dado se encuentran con que se les ha constituido un sindicato que no es afín con sus valores y que amenaza con cerrar la empresa. A cambio de no hacerlo pide que la compañía modifique sus valores fundamentales.

Hay algunas empresas que no tienen sindicato, otras tienen una representación no oficializada de los trabajadores, pero casi todas ellas no han analizado si esto es lo que realmente desean y si es así, qué deberán hacer para conservar este modelo de no sindicato o cuál es la mejor forma de iniciar la formación de un sindicato que no sea hostil contra la empresa.

Existen compañías que cuentan con una buena relación

sindical, sin embargo, esto lo consideran como cosa de suerte, no hacen planes para madurar y fortalecer una relación que satisfaga a las dos partes involucradas.

En uno u otro de los casos anteriores, nuestro punto de vista es que la función de las relaciones laborales, cualquiera que sea debe ser parte de la estrategia de la dirección y que deberá analizarse, planearse, organizarse y controlarse como las otras áreas importantes de la empresa que se quieran mejorar. Si no se hace así, el riesgo que se corre es muy grande; y en muchos casos el precio que se paga es la pérdida total de la empresa o su lento declinamiento.

Una buena dirección de empresas en una compañía ya tecnificada y de regular tamaño, deberá contemplar entre sus funciones claves las relaciones laborales y a su vez, la planificación de ésta deberá estar integrada a los objetivos generales de la empresa.

9.1 EL MANEJO DE LAS RELACIONES LABORALES.

Un buen manejo de las relaciones laborales deberá contener cuando menos el análisis de los factores internos y externos de la empresa y del sindicato.

El proceso del manejo puede ser refinado por medio de la búsqueda de medidas cada vez mejores, basadas en cuestionarios, estadísticas, etc.; y factores más aplicables a la situación.

Entre los factores externos que hemos mencionado se encuentran los siguientes:

1) Entorno político nacional: se refiere al tipo de política que sigue el gobierno en cuanto a los sindicatos así como el control, al ver qué tan favorable o desfavorable es esta política para la empresa.

2) Entorno político estatal: se analiza qué política sindical sigue el gobierno del estado en donde se encuentra la empresa, en darle apoyo, en ver si es favorable o desfavorable una empresa.

3) Entorno sindicato nacional: se refiere a qué tan fuerte es nuestro sindicato nacional, qué tanto apoyo político tiene, cuántos de sus representantes son senadores o diputados y si todo esto es favorable o desfavorable para la empresa.

Entre los factores internos que hemos mencionado se encuentran los siguientes:

1) Filosofía de la dirección con respecto de las relaciones laborales: se refiere a qué tipo de influencia tiene la filosofía, la definición de ésta y en determinar si es contraria a la empresa o no.

2) Objetivos de las relaciones laborales.

3) Organización de las relaciones laborales.

4) Gerencia.

5) Supervisión.

Las relaciones laborales contienen los siguientes elementos:

a) Las partes involucradas son el sindicato, los trabajadores y la dirección de recursos humanos.

b) Los objetivos de las partes involucradas que pueden ser básicamente opuestos, paralelos o afines entre sí.

Las partes se relacionan entre sí con líneas de comunicación que orientan a los elementos hacia sus objetivos.

Los modelos de las relaciones laborales son los siguientes:

1) MODELOS DE NO SINDICATO: la dirección de la empresa trata de traer a sus propios objetivos a sus trabajadores con los cuales tiene una relación débil lo que hace imposible tal empeño.

Esta relación débil puede deberse a abusos anteriores cometidos en su contra. Hay muy poca defensa de sus intereses y están protegidos sólo por la ley; y algunas veces incluso, reciben lo que ésta fija. Puede existir falta de interés por parte de la dirección por sus trabajadores, a los cuales únicamente les otorga lo que marca la ley.

2) MODELO DE DIRECCION FUERTE QUE CONTROLA AL SINDICATO: también es llamado sindicato "Blanco", los objetivos son afines y la relación entre el sindicato y la dirección es fuerte. La dirección orienta a los trabajadores hacia sus objetivos usando sus propios conductos, es decir, a sus supervisores y no necesita realmente del sindicato, tal

vez sólo para crear un modelo mejor, más favorable para el crecimiento de la empresa a futuro y para estar protegida en contra de otros sindicatos no afines a sus objetivos.

3) MODELO DE SINDICATO FUERTE CON OBJETIVOS OPUESTOS: los objetivos son conflictivos, el sindicato puede estar en contra de que la empresa logre sus objetivos de crecimiento o de alcanzar mayores utilidades, o puede estar animado por tener consignas políticas o ideologías perturbadoras.

Por su parte la dirección de la empresa puede oponerse a que el sindicato logre sus metas como podrían ser el aumentar el número de sus agremiados y su poder entre ellos; mejorar el número o calidad de sus prestaciones, etc.

En este modelo la dirección lleva las de perder, pues prácticamente no tiene fuerza ante sus trabajadores y ninguna influencia sobre el sindicato para lograr sus metas. Un modelo así podría desviarse, tal vez a futuro, hacia una empresa controlada por el sindicato.

4) MODELO DE SINDICATO FUERTE CON OBJETIVOS AFINES: en éste, el sindicato es también muy fuerte ante sus trabajadores, pero tiene ciertos objetivos en común con la dirección. Esta, que es débil ante los trabajadores, utiliza

la fuerza del sindicato a través de una buena relación con sus líderes, para lograr ambos sus metas.

Este intercambio de fuerzas es muy efectivo, pero lo que comúnmente sucede al transcurrir el tiempo es que rotan los administradores públicos y los líderes permanecen por un tiempo indefinido quedando en situación privilegiada los trabajadores con las prestaciones contractuales del país como lo son la Comisión Federal de Electricidad, Pemex, etc.

Un modelo ideal sería aquel en que ambas partes logren sus objetivos importantes; pero nunca podrían coincidir ya que siempre existen objetivos no comunes y conflictivos.

9.2 NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO.

El modelo ideal de negociación es aquel en donde las dos partes ganan, pero para lograr esto es de gran ayuda usar los conceptos de estrategia y táctica.

Las estrategias de negociación del contrato colectivo serán, entonces, la dirección de las operaciones de negociación, orientadas para lograr un feliz acuerdo entre las partes.

Las estrategias de negociación se efectúan muchas de ellas antes de negociar y lejos de la mesa de discusión, las tácticas se desarrollan en las mesas de discusión y ante la vista de la otra parte, con arreglo a los lineamientos marcados por la estrategia.

La estrategia de negociación deberá contener los siguientes temas:

- a) Definición de los objetivos de negociación, administrativos y económicos.
- b) Programación de actividades generales previas de

programación.

c) Programación del tiempo de negociación: para determinar cuántas horas, días, semanas se requieren para negociar las cláusulas económicas.

d) Estrategia particular de negociación: se refiere al modelo de negociación con el sindicato que se tiene y al cuál queremos tener en un futuro, qué peticiones se cederán o no, la sesión que se hará a cambio de qué, qué paquete económico ofrecer y cómo presentarlo, con qué cifra económica iniciar, en ver si se le dará más fuerza a los líderes o se les restará.

Las tácticas de negociación deberán estar incluidas en cada cláusula. Cada una de ellas deberá estar en una hoja por separado que contenga la cláusula vigente, la cláusula propuesta por el sindicato, la propuesta por la empresa y la táctica de la empresa para negociar esta cláusula.

Las 3 estrategias de negociación de necesidades son:

- 1) Negociar en contra las necesidades del sindicato.
- 2) Negociar a favor de las necesidades de la empresa.
- 3) Negociar para satisfacer las necesidades de ambas partes.

En la negociación de un contrato, cada una de las partes tratará de evitar descubrir la relativa importancia que da a cada proposición con el fin de que no sea obligada a pagar un precio más elevado que el necesario para alcanzar la aprobación de las proposiciones de mayor importancia.

Después de haber llegado a un acuerdo a través de la negociación colectiva, éste se pone por escrito, que típicamente tiende a ampliarse en cada ocasión sucesiva que también dependerá de la importancia del empleador y del sindicato.

El contrato de trabajo está dividido en artículos o secciones además de un apéndice que cubre los principales temas que lo componen. Las secciones del contrato de trabajo más comunes son:

- Propósito e intención de las partes.
- Alcance del contrato.
- Gerencia.
- Responsabilidades de las partes.
- Afiliación sindical y comprobación.
- Ajustes de quejas.
- Arbitraje.

- Casos de suspensión y despido.
- Tarifa de pagos.
- Horas de trabajo.
- Tiempo extra - días festivos.
- Vacaciones.
- Antigüedad.
- Seguridad e higiene.
- Servicio militar.
- Medidas en caso de ruptura de relaciones entre
sindicado y empresa.
- Plan de ahorros y vacaciones.
- Programa de prestaciones complementarias de
desempleo.
- Quejas sobre los seguros y las prestaciones
complementarias de desempleo.
- Contratos anteriores.
- Término de la vigencia.
- Apéndices.

Esta lista nos revela que las principales porciones del contrato de trabajo están relacionadas con las condiciones de empleo. Estas condiciones incluyen salarios, horarios,

prestaciones adicionales y varias provisiones que cubren la disciplina y otras acciones de personal. .

Los miembros del sindicato esperan, y por lo general lo logran, en cada contrato sucesivo, mejoras en las condiciones de trabajo que tenderán a aumentar los costos de producción. Por lo tanto, la gerencia está bajo presión para mejorar la producción por cualquier medio que pueda desarrollar, incluyendo mejoras en la programación, ajustes en las normas y reglamentos de trabajo y eliminando la mano de obra que se considere innecesaria. Sin embargo, tales medidas de economía pueden precipitar demandas del sindicato por el derecho de tomar parte en tales decisiones debido al efecto que puedan tener sobre la seguridad del trabajo de los miembros del sindicato.

La autoridad de la gerencia es suprema en todos los asuntos, excepto en los que ha concedido expresamente en el contrato colectivo, o en las áreas en las cuales su autoridad está restringida por la ley, es decir, la gerencia no trata en el contrato colectivo de reafirmar su autoridad; lo que busca es descubrir qué autoridad y qué tanto de sus derechos y facultades ha concedido sin reserva y ha acordado compartir

con el sindicato.

Los patrones suscritos a lo anterior, pueden considerar que es preferible no mencionar los derechos de la gerencia en el contrato de trabajo sobre la base de que ya poseen tales derechos y que mencionarlo sería crear un debate con el sindicato. Sin embargo, muchos empleadores consideran aconsejable incluir una cláusula en el contrato definiendo los derechos de la gerencia con la esperanza de que disminuya la confusión y las malas interpretaciones sobre el tópico.

9.3 LOS SINDICATOS.

En la Ley Federal del Trabajo se estipula lo siguiente:

El sindicato es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

A nadie se le puede obligar a formar parte o no de un sindicato. El sindicato tiene derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular programas de acción.

No pueden formar parte de los sindicatos los menores de 14 años ni los empleados de confianza.

Los sindicatos deberán constituirse con 20 trabajadores en servicio activo o con 3 patronos por lo menos. Para esta determinación se tomarán en cuenta a aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida dentro del periodo comprendido entre los 30 días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato.

Deben registrarse en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y en la Junta de Conciliación y Arbitraje y se remitirán por duplicado una copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva; una lista con el número, nombres y dirección de sus miembros y de las empresas en que laboran, una copia autorizada de los estatutos y del acta de la asamblea en que se hubiese elegido la directiva.

El registro podrá negarse si el sindicato no se propone la finalidad prevista anteriormente, si no se constituyó con el número de miembros y si no se exhiben los documentos.

Si la autoridad ante la que se presentó la solicitud de registro, no resuelve dentro de 60 días, los solicitantes podrán requerirla para que dicte resolución, y si no lo hace dentro de los 3 días a la presentación de la solicitud, se tendrá por hecho el registro para todos los efectos legales, quedando obligada la autoridad, dentro de los 3 días siguientes a expedir la constancia respectiva.

El registro del sindicato podrá cancelarse en caso de disolución, por dejar de tener requisitos legales. Los sindicatos no están sujetos a disolución, suspensión o cancelación de su registro, por vía administrativa.

Los estatutos de los sindicatos contendrán la denominación que le distinga de los demás, domicilio, objeto, duración (a falta de ésta será por tiempo indeterminado), condiciones de admisión de miembros, obligaciones y derechos de los asociados, motivos y procedimientos de expulsión y correcciones disciplinarias.

Las obligaciones del sindicato son el de proporcionar los informes que les soliciten las autoridades de trabajo, siempre que se refieran solamente a su actuación como sindicato; comunicar a la autoridad ante la que estén registrados, dentro de 10 días, los cambios de su directiva y modificaciones de estatutos con duplicado de la copia autorizada de dichas actas; informar a la misma autoridad cada 3 meses (cuando menos) de las altas y bajas de sus miembros. No podrán intervenir en asuntos religiosos ni ejercer la profesión de comerciantes con ánimo de lucro.

Se podrán disolver por el voto de las 2 terceras partes de sus miembros y por transcurrir el término fijado en los estatutos. En estos casos el activo se aplicará en la forma que determinen sus estatutos y a falta de la disposición expresa pasará a la Federación o Confederación a que perte-

neza y si no existe, al IMSS.

Se ha escrito mucho acerca de las razones por las cuales los trabajadores se afilian a sindicatos, y generalmente se acepta que hay implicados factores sociológicos y psicológicos así como también factores económicos.

La iniciativa de organizar a los trabajadores en un sindicato puede provenir de los empleados mismos, de un sindicato que ya representa a algunos de los empleados de la firma, o de un sindicato que representa trabajadores de otras partes. Probablemente las primeras fases para un impulso de organización sean relativamente calmadas. En algunos casos los sindicatos han sido formados mediante una coalición de un empleador y agentes sindicales (sindicato blanco) aunque tal coalición es ilegal bajo las leyes laborales actuales. Generalmente, los impulsos de sindicalización comienzan con una campaña agresiva por parte de un sindicato que ya representa a parte de la fuerza de trabajo de una compañía, o con una campaña conducida por un sindicato externo.

Las actitudes acerca de la sindicalización están basadas en actitudes predeterminadas que son llevadas al

puesto o desarrolladas dentro de un grupo o profesión ocupacional, así, como también en la conducta de la administración. Una fuerte ineptitud por parte de la administración probablemente puede alterar de tal manera aún las actitudes más antisindicales, que la sindicalización aparecería como una alternativa deseable.

La administración efectiva es una traba para la sindicalización y que una atención inadecuada a los aspectos humanos de la administración precipita una situación de negociación colectiva.

Esta observación parece ser un hecho sociológico y, por supuesto es frustración para funcionarios sindicales intentar el reclutamiento de nuevos miembros cuando se enfrentan a una firma particularmente bien administrada. Sin embargo, estos líderes sindicales pueden tener considerable comodidad al darse cuenta de que un movimiento laboral fuerte es una traba efectiva a la diseminada mala administración de los recursos en los negocios y en la industria. Por supuesto, el trabajador individual se beneficia de este sistema de verificación y balance en la comunidad industrial.

Las variadas actitudes personales de los

administradores hacia la sindicalización también tienen un impacto en dicho proceso. Algunos administradores alientan y dan la bienvenida a la sindicalización. Otros utilizan cualquier método directo o indirecto posible para no estar de acuerdo con ésta.

El reconocimiento del sindicato por parte de la empresa constituye la primera etapa en el establecimiento de una relación de negociación entre las dos partes. Tal reconocimiento con frecuencia se logra como clímax a una campaña sindicalista iniciada ya sea por los trabajadores de una organización, por un sindicato externo actuando por cuenta propia, o a invitación de los trabajadores.

Una de las principales funciones es negociar y administrar el contrato de trabajo con el empleador, que cubra las condiciones de empleo para sus miembros; protege a sus miembros del tratamiento injusto, arbitrario y ayuda a resolver los conflictos que crean que pueden existir afectando las motivaciones de los empleados y sus respuestas a los esfuerzos de supervisión para mejorar la eficiencia.

Cuando un sindicato es reconocido y certificado como

agente de negociación para sus empleados, una compañía puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal para negociar el contrato de trabajo y para discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, puede necesitar llevarse registros de personal adicionales y más precisos para apoyar la posición de la compañía durante las negociaciones del contrato o la resolución de quejas, tendrá que ejercerse un mayor cuidado de parte de la compañía en la formulación y cumplimiento de las políticas y reglamentos para el personal para asegurar que todos los empleados de la organización sean tratados en forma justa y consistente.

La habilidad de la gerencia para resolver problemas con los empleados en forma directa y rápida es probable que quede reducida cuando los empleados se sindicalizan. Los supervisores de primera línea son los que pueden encontrar, particularmente, que su posición relativa y su autoridad se han reducido y sus relaciones con sus subordinados se han hecho más difíciles. El supervisor puede encontrar preferible ignorar ciertas violaciones cometidas por sus subordinados en vez de enfrentarse a ciertos problemas de

personal que se originen en su departamento.

El sindicato puede tratar de extender su derecho de participación en decisiones de la gerencia tales como subcontratación de cierto trabajo, introducción de nuevo equipo y métodos de producción; pugna por ejercer mayor participación no sólo en la mesa de negociaciones, sino también por el procedimiento de quejas y por medio de presiones ejercidas en el trabajo en forma de huelgas.

El sindicato proporciona un vehículo para la satisfacción de las necesidades aun cuando estas varien mucho entre los empleados, proporciona medios para liberar frustraciones latentes, crea confianza en ellos mismos, proporciona nuevas fuentes de interés y una ocupación de su tiempo libre, satisface deseos de status, reconocimiento y asociación con un grupo, se puede tener la oportunidad de relacionarse mejor y a fraternizar con otras personas que tengan similares deseos, intereses, problemas, dá una sensación adicional de seguridad e igualdad en sus relaciones con el jefe.

9.4 LA HUELGA Y SU PROCEDIMIENTO DE EMPLAZAMIENTO.

En la Ley Federal del Trabajo se habla de las huelgas lo siguiente:

Huelga es la suspensión temporal del trabajo hecha por una coalición permanente de trabajadores para alcanzar mejores condiciones de trabajo, prestaciones y salarios, etc.

Pueden abarcar a una empresa o a uno o varios de sus establecimientos.

Es ilícita cuando la mayoría de los huelguistas ejecuten actos violentos contra las personas o propiedades, y, en caso de guerra cuando los trabajadores pertenezcan a establecimientos o servicios que dependan del Gobierno.

La huelga es justificada cuando hay motivos que son imputables al patrón. La Junta de Conciliación y Arbitraje y las autoridades civiles correspondientes deberán hacer respetar los derechos de huelga, dando a los trabajadores las garantías necesarias y prestándoles el auxilio que soliciten para suspender el trabajo.

La huelga deberá tener por objeto:

- Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.

- Obtener la celebración del contrato colectivo o del contrato ley y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia.

- Exigir el cumplimiento de las disposiciones legales sobre participación de utilidades.

- Exigir la revisión de los salarios contractuales.

Para la suspensión de los trabajos se requiere que la huelga tenga por objeto alguno de los señalados anteriormente, y, que se realice por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

La Junta de Conciliación y Arbitraje citará a las partes a una audiencia de conciliación en la que se procurará averirlas. La conciliación se ajustará a lo siguiente:

- Si los trabajadores no concurren a la audiencia de conciliación, no correrá el término para la suspensión de labores.

- Se podrá emplear los medios de apremio para obligar

al patrón a que se concurre a la audiencia de conciliación.

Todos los días y horas serán tomados como hábiles, no serán recursables los miembros de la Junta ni se admitirán más incidentes que el de falta de personalidad, que podrá promoverse, por el patrón, en el escrito de contestación al emplazamiento, y por los trabajadores, dentro de las 48 horas siguientes a la que tengan conocimiento de la primera promoción del patrón.

La huelga es legalmente inexistente cuando la suspensión del trabajo se realice por un número de trabajadores menor al fijado, cuando no ha tenido ningún objeto de los mencionados anteriormente y cuando no se cumplieron los requisitos señalados.

Los trabajadores y patrones de la empresa o establecimiento afectado, o terceros interesados, podrán solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 72 horas siguientes a la suspensión del trabajo, declare la inexistencia de la huelga. Si no se solicita ésta la huelga será declarada existente.

En el procedimiento de declaración de inexistencia se observará que la solicitud para que se declare ésta se

presentará por escrito con una copia para cada uno de los patrones y los sindicatos o coalición de trabajadores en donde se indicarán las causas en que se funda esta; la Junta oirá a las partes en una audiencia, que será también de ofrecimiento y recepción de pruebas dentro de 5 días y sólo en casos excepcionales podrá la Junta diferir la recepción de las que por su naturaleza no puedan desahogarse en la audiencia. Una vez concluida la recepción de pruebas, la Junta, dentro de las 24 horas siguientes, resolverá sobre la existencia o inexistencia de la huelga. Se citará a los representantes de ambas partes para dictar la solución por los que concurren y en caso de empate, los votos de los ausentes se sumarán al del Presidente. Para esto no se computarán los votos de los trabajadores de confianza, ni los de los trabajadores que hayan ingresado al trabajo con posterioridad a la fecha de presentación del escrito del emplazamiento de huelga; serán considerados los que hubiesen sido despedidos después de dicha fecha; las objeciones deberán hacerse en el acto mismo de la diligencia.

Si la Junta declara la inexistencia de la huelga fijará a los trabajadores un término de 24 horas para que regresen

al trabajo; el sólo hecho de no acatar la resolución, terminarán las relaciones de trabajo salvo causa justificada; declarará que el patrón no ha incurrido en responsabilidad y que está en libertad para contratar nuevos trabajadores.

Si la Junta declara que la huelga es ilícita, se darán por terminadas las relaciones de trabajo de los huelguistas no afectando ésto a los trabajadores que no participaron en los actos violentos. Solo puede declararse la ilicitud cuando la mayoría de los huelguistas realizaron actos violentos.

Los huelguistas que deberán continuar prestando los servicios son los medios de transporte que se encuentren en ruta debiéndose conducir a su punto de destino; los hospitales, sanatorios, etc. hasta que los pacientes puedan ser trasladados a otros establecimientos. Si los huelguistas se niegan a prestar los servicios, el patrón podrá utilizar otros trabajadores. La Junta en caso necesario, solicitará el auxilio de la fuerza pública a fin de que puedan prestarse los servicios.

Antes de la suspensión de los trabajos, la Junta, con audiencia de las partes, fijará el número indispensable de

trabajadores que deberá continuar trabajando para que sigan ejecutándose las labores cuya suspensión perjudique gravemente la seguridad y conservación de locales, maquinaria, materia prima o reanudación de los trabajos.

La huelga terminará por acuerdo de los trabajadores y los patrones; si el patrón se allana a las peticiones contenidas en el escrito de emplazamiento y cubre los salarios que hubiesen dejado de percibir los trabajadores; por laudo arbitral de la persona o comisión que libremente elijan las partes y por laudo de la Junta de Conciliación y Arbitraje si los trabajadores huelguistas someten el conflicto a su decisión.

Si la Junta declara en el laudo que los motivos de la huelga son imputables al patrón, condenará a éste a la satisfacción de las peticiones de los trabajadores en cuanto sean procedentes, y al pago de los salarios correspondientes a los días que hubiese durado la huelga.

Si el conflicto motivo de la huelga se somete por los trabajadores a la decisión de la Junta, se seguirá el procedimiento ordinario, especial y de conflictos colectivos de naturaleza económica (esto es según el fondo de la

huelga). Si se trata de la celebración de un contrato colectivo o de su cumplimiento se aplicarán las normas procesales correspondientes a los conflictos colectivos de carácter jurídico. Un aumento en los salarios, de mejoramiento de condiciones de trabajo o de prestaciones que originen mayores gastos a la empresa se aplicarán los procedimientos colectivos de naturaleza económica. La huelga de apoyo o por solidaridad no obligan a las empresas a pagar los salarios vencidos o caídos durante la huelga, por lo que, éstas son eminentemente revolucionarias.

9.5 EL PLIEGO PETITORIO.

Para suspender los trabajos se requiere se elabore un pliego petitorio el cual contendrá los siguientes requisitos:

- Se dirigirá al patrón y en él se formularán las peticiones, el propósito de ir a la huelga si no son satisfechas dichas peticiones y el objeto de la misma.

- Se presentará por duplicado a la Junta de Conciliación y Arbitraje, a las autoridades de trabajo más próxima a la empresa o a la autoridad política de mayor jerarquía del lugar de ubicación de la misma quienes harán llegar al patrón la copia de este escrito dentro de las 24 horas siguientes a la de su recibo.

- El aviso para la suspensión de las labores deberá darse, por lo menos, con 6 días de anticipación a la fecha señalada para suspender el trabajo y con 10 cuando se trate de servicios públicos. El término se contará desde el día y hora en que el patrón quede notificado.

- La notificación producirá el efecto de constituir al

patrón en depositario de la empresa afectado por la huelga con las atribuciones y responsabilidad inherentes al cargo. No podrá ejecutarse, a partir de la notificación, ninguna sentencia, ni practicarse embargo, aseguramiento, diligencia o desahucio en contra de los bienes de la empresa que se encuentren instalados. El patrón dentro de las 48 horas siguientes a la notificación deberá presentar su contestación por escrito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

9.6 NEGOCIACIONES CON SINDICATOS.

Los tipos prevalecientes de relaciones de negociaciones que se encuentran actualmente son los de contensión y agresión, conflicto, poder, trato, acomodamiento y cooperación y están desapareciendo los tipos ideológicos, de colusión, y de intimidación. Por supuesto, muchas relaciones de negociaciones se caracterizan por combinaciones de los tipos más prevalecientes, y algunas cambian de un tipo a otro dependiendo de la conducta de las partes que negocian, de las actitudes y personalidades de los líderes sindicales y administradores implicados y de condiciones económicas.

La **CONTENSION** y **AGRESION** se caracterizan por un sindicato que trata agresivamente de extender su voz en las operaciones de la compañía en donde la administración trata, equivalentemente con la misma fuerza mantener al sindicato en raya.

El **CONFLICTO** se caracteriza por el empleador que nunca acepta realmente al sindicato e intenta deshacerse de él a

toda oportunidad.

El PODER se caracteriza porque ambas partes intentan obtener toda posible ventaja de la situación, dependiendo de las condiciones económicas.

El TRATO se caracteriza por negociaciones secretas entre los líderes sindicales y la alta administración, con una implicación mínima por parte de los trabajadores de primera línea o la administración de bajo nivel.

La COLUSION tiene una connotación mucho menos deseable que la negociación de "trato", e implica una colusión para ganar o mantener una ventaja mutua sobre el público o los competidores al controlar el mercado, los precios o la materia prima, mediante alguna otra práctica.

La relación de ACOMODAMIENTO se caracteriza por tolerancia y compromiso de ambas partes. Aunque están atentos a sus respectivos derechos, ninguna parte es excesivamente dogmática cuando se confrontan con demandas.

La COOPERACION se caracteriza por un interés mutuo acerca de asuntos por encima y más allá de salarios y honorarios en condiciones de trabajo, incluyendo asuntos de eficiencia, desperdicios y cambios tecnológicos. Ambas, el

acomodamiento y la cooperación, se caracterizan por que evitan despliegues extremos de poder.

La relación IDEOLOGICA implica líderes laborales comprometidos con ideologías de socialismo o comunismo dedicados a conflictos de clases.

La estructura analítica de Walton y Mc. Kersie consta de 4 sesiones que son las siguientes:

1) NEGOCIACION DISTRIBUTIVA: se refiere a situaciones en las que las metas de las dos partes están en conflicto y en las que se supone que los valores totales son fijos, de tal manera que, "una persona gana a expensas de la otra".

Esta negociación es la más común en los Estados Unidos llamada por el autor como un "comercio de caballos". Es una estrategia mutua o bilateral, y el progreso de las negociaciones se lleva a cabo en cierta forma parecido a esto:

a) Antes del comienzo de las negociaciones, el sindicato presenta por escrito sus demandas iniciales para cambios en el contrato. Estas demandas pueden constituir una larga lista que excede por mucho de lo que el sindicato espera obtener. Algunas pueden indicar las demandas que el

sindicato intenta presionar en años futuros. Al mencionarlás, el sindicato espera hacer que la administración y el público se acostumbren a las ideas.

b) La administración puede o no presentar una lista de sus propias demandas. Esta práctica de presentar una lista ha aumentado en años recientes pero es probable que la lista será más corta que la del sindicato. La administración puede también tener en mente algunos cuantos cambios contractuales deseables, con los cuales estará de acuerdo pero prefiere que el sindicato los sugiera.

c) Las sesiones de negociación iniciales se dedican a una explicación del sindicato de sus demandas de beneficios no salariales y que no son prestaciones, y a su presentación del argumento y datos que apoyan estas demandas. De la misma manera, la administración explica su posición. Muchas de estas sesiones pueden desarrollarse lentamente y ser frustrantes para los participantes. Además de que puede existir mucho regateo acerca de los procedimientos.

d) La administración presenta argumentos en contra de las proposiciones del sindicato, expresa acuerdo con algunos puntos en alguna forma no comprometadora y después

contraataca con la sugerencia de que el sindicato reduzca su lista a proporciones razonables.

e) Los partidos proceden a negociar fuertemente sobre las demandas no económicas, con la provisión de que cualquier acuerdo será tentativo hasta que se haya negociado totalmente el contrato.

f) Negociar los puntos de costos -salarios y prestaciones en particular- se convierte en lo más tedioso, en donde la compañía empieza desde la posición de que la estructura de salarios es ya satisfactoria y el sindicato pide un incremento exorbitante. Ambas partes se enfrentan al problema de hacer que el otro se mueva en la dirección de sus demandas y de encontrar cuál es la posición "final" más probable del oponente sin revelar su posición "final" propia.

g) Este procedimiento continúa hasta que la compañía ha revelado esencialmente los centavos por hora máximo que otorgará, incluyendo salarios y prestaciones, y el sindicato ha revelado esencialmente el mínimo que tolerará. Si las posiciones son cercanas, las dos partes se dividen la diferencia y firman el nuevo contrato. Si las posiciones están significativamente distantes, la contienda se vuelve a

encontrar con quien está menos dispuesto a aceptar una huelga.

h) Si el sindicato recurre a una huelga, la contienda se convierte en una presión económica y una disposición a hacer sacrificios. Una o ambas partes pueden, hasta este momento, haber publicado sus posiciones y argumentos de apoyo a través de periódicos u otros medios.

i) Cuando finalmente se alcanza el acuerdo, usualmente después de la aceptación por parte de los miembros del sindicato ambas partes pueden cambiar de una manera tediosa a una festiva, estrecharse las manos, bromear y hacer declaraciones acerca de que el contrato es "justo y equitativo" para los empleados, administradores y accionistas. Este ritual disminuye la tensión y sirve como un aviso mutuo de que las partes deben ahora cooperar en la administración del contrato durante el año.

2) LA NEGOCIACION INTEGRATIVA: se refiere a situaciones en las que las metas se perciben como conflictivas, pero en las cuales existe un problema o área de preocupación común.

En particular los elementos que diferencian estas relaciones de los enfoques distributivos más tradicionales

incluyen:

a) Esfuerzos continuos para mejorar las relaciones, incluyendo discusiones mutuas frecuentes acerca de problemas a todos los niveles, reuniones trimestrales a nivel nacional, e intentos para solucionar problemas sin arbitraje.

b) Comités especiales para estudiar y encontrar hechos conjuntamente para trabajar sobre problemas difíciles.

3) LA ESTRUCTURACION POR CONDUCTAS: la cual es parte ya sea de la negociación distributiva o integrativa, se refiere a actividades en, y, acerca de negociaciones que sirven para cambiar actitudes y relaciones.

4) NEGOCIACION INTERORGANIZACIONAL: se refiere a las actividades que tienen lugar en el sindicato o la compañía para hacer que "las expectativas de los administradores principales se ajusten a las del negociador principal. En síntesis, existe gran cantidad de negociaciones que se llevan a cabo dentro de sindicatos y dentro de compañías acerca de las posiciones que tomarán los negociadores principales respectivos en las sesiones reales de negociación colectiva.

Los puntos de negociaciones importantes actuales son:

Aunque se discute actualmente una amplia gama de temas

durante las sesiones de negociación colectiva, los asuntos que reciben la mayor publicidad tienden a ser aquellos que reflejan una meta nueva e importante para cualesquiera de las partes. En años recientes, asuntos tales como la asignación de equipos y la introducción de nuevos equipos y métodos han originado asuntos de las denominadas reglas de trabajo, un problema con el que han tenido que luchar los negociadores en industrias tales como las del acero y transporte en ferrocarril. Las demandas gubernamentales y por parte de la administración de acuerdos salariales no inflacionarios, y las demandas sindicales de una semana de trabajo más corta, han sido también asuntos recientes que atraen considerable publicidad. Las demandas sindicales de amortiguar el impacto del cambio tecnológico sobre el trabajador individual y el interés sindical en hacer que los trabajadores fabriles alcancen posición de "asalariados" han sido también asuntos de los que se han hablado mucho. Las pensiones, provisiones de jubilación anticipada, y otras prestaciones son asuntos recurrentes. La humanización de los puestos de línea de ensamble es un asunto que está empezando a surgir en la negociación colectiva.

CAPITULO X.
SEGURO SOCIAL.

10.1 LA LEY DEL SEGURO SOCIAL.

El Seguro Social extiende los beneficios de régimen obligatorio no sólo a los trabajadores asalariados sino que a otros grupos no protegidos aún por la Ley vigente con el objeto de incorporar paulatinamente a todos los mexicanos económicamente activos. La Ley Federal del Trabajo considera a los trabajadores a domicilio como asalariados y en esta iniciativa se les incorpora como sujetos de aseguramiento.

La ley define como sujetos de aseguramiento a los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios, pero se agrupan en forma más detallada, tomando en cuenta las distintas características en relación a los sistemas de cultivo y de crédito, así como otros factores que influyen en su rendimiento económico, para adoptar formas de seguro congruentes con estas peculiaridades.

La Ley del Seguro Social expresa que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el

bienestar individual y colectivo.

Las personas tienen derecho a un nivel de vida adecuado que les asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios, asimismo, derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros en caso de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.

Existen instituciones que se proponen desarrollar al trabajador a fin de facilitarle una vida cómoda e higiénica y asegurarlo contra las consecuencias de los riesgos naturales y sociales, susceptibles de privarle de su capacidad de trabajo y, por ende, de sus ingresos.

La seguridad social emerge de la previsión social que es la proyección de las necesidades presentes en el futuro, al aseguramiento para el futuro de las condiciones en que se desarrolla en el presente la existencia. La seguridad social inicialmente buscó proteger al empleador, pero actualmente deberá atender a todos los económicamente débiles.

La realización de la seguridad social está a cargo de entidades o dependencias públicas federales o locales y de organismos descentralizados conforme a lo dispuesto con la Ley del Seguro Social y demás ordenamientos legales sobre la materia.

Las instituciones que se encargan de dar estos servicios son: el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, el Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, la Dirección de Pensiones Militares, dependencias respectivas que tienen autonomía en estos servicios como son: las clínicas para trabajadores bancarios, petroleros, etc., así como, las direcciones que se encargan de prestar servicios de seguridad social a los trabajadores que laboran en las oficinas gubernamentales locales de mayor parte de los Estados de la República, la Secretaría de Salubridad otorga asistencia exclusivamente a los indigentes pero no presta servicios de seguridad social.

El Seguro Social es un instrumento básico de la seguridad social establecido como un servicio público de carácter nacional. El servicio público es un conjunto de actividades que tienen por objeto satisfacer una necesidad

colectiva de carácter material, económico o cultural, a través de prestaciones concretas e individuales, a las personas que lo solicitan, de acuerdo con un sistema señalado en la ley.

La mayor parte de los países del mundo implantaron la seguridad social para los trabajadores que dependen de un patrón, pero la tendencia era abarcar a la mayor parte de la población. Así, en la XV Asamblea General de la Asociación Interamericana de Seguridad Social, celebrada en Washington en 1964, se concluyó que para garantizar la estabilidad y permanencia del sistema, las personas que tienen a su cargo trabajadores deben afiliarlos, so pena de sufrir sanciones legales.

El desarrollo registrado por la seguridad social se caracterizó por una adaptación a condiciones nuevas tanto en el aspecto político como en el económico, social y demográfico, que se ha destacado por:

- Instituciones de nuevas ramas de seguridad social.
- Creación de seguros complementarios destinados entre otros fines, a mejorar las prestaciones.
- Extensión de la seguridad social a los trabajadores independientes y a otros grupos de personas que todavía no se

encuentran protegidas.

- Adaptación a la elevación del costo de la vida o al incremento de los salarios, prestaciones, pensiones, etc. mediante la aplicación de ajustes automáticos o disposiciones particulares.

- Mejoría de la asistencia para los enfermos.

- Reforma de la organización y de la administración de la seguridad social, cuyo fin es simplificar, unificar o conferir mayor eficacia a las instituciones de la seguridad social o a los regímenes de nueva creación.

10.2 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

En la mayoría de los países en donde existen sistemas de seguridad social, entre las medidas que no sólo figuran primordialmente, sino que informan los primeros programas que se han desarrollado, se cuentan las que proporcionan otros ingresos a los trabajadores impedidos de ganar su sustento debido a incapacidad física, y una de las causas más atendibles para la concesión de este beneficio ha sido la incapacidad generada por motivos laborales incluyendo principalmente los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

La incidencia de accidentes de trabajo que pueden ocasionar la muerte o lesiones permanentes de incapacidad física para hombres de trabajo en edad económicamente activa, muchos de los cuales son cabezas de familia, es una realidad preocupante a nivel internacional que fundamenta el papel relevante de la seguridad industrial; esta pequeña preocupación se une otra no menos importante y es la

prevención de enfermedades profesionales, la cual constituye el campo de la Higiene Industrial.

En la prevención de accidentes y enfermedades, el higienista industrial y el ingeniero de seguridad son dos especialistas que deben trabajar en forma conjunta: el primero, formulando las recomendaciones pertinentes a fin de corregir deficiencias ambientales en el trabajo que expongan la salud de los trabajadores, y el segundo llevando a cabo una cuidadosa supervisión, con la finalidad de que aquellas recomendaciones se cumplan efectivamente en el seno de las organizaciones privadas o públicas. Otra actividad especializada que hay que agregar a las dos anteriores, es el servicio médico para el personal de la empresa, no sólo en el tratamiento de lesionados y enfermos, sino en los aspectos igualmente importantes de la medicina preventiva y en la curación del paciente. Esta acción preventiva puede realizarse oportunamente mediante el reconocimiento médico que debe practicarse a los candidatos pre-seleccionados para la provisión de un cargo por el Departamento de Personal de la empresa. Con el reconocimiento médico cuidadosamente ejecutado, se pueden obtener los siguientes resultados, que

coadyuvan sensiblemente a la eficiencia de un programa de higiene y seguridad industrial: colocación adecuada de los que no resultan aptos para un tipo de trabajo, pero que lo son enteramente para otro; conservación de la salud de los que están sanos cuando son contratados; detección de los defectos remediables, y su consecuente remedio; eliminación de los no aptos para el trabajo y de los que sufren enfermedades contagiosas.

Según la Asociación Americana de Higiene Industrial esta disciplina es "la ciencia y arte dedicados al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales o tensiones emanadas o provocadas por el lugar de trabajo y que pudieran ocasionar enfermedades, destruir la salud y el bienestar o crear algún malestar significativo entre los trabajadores o los ciudadanos de la comunidad".

(18),

(18) Amaro Guzmán, Raymundo. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Limusa, Segunda edición, México, 1986, p.c. 287.

La seguridad industrial se fundamenta en que los accidentes no son más que el efecto de otros acontecimientos previos. El accidente es un acontecimiento no deseado que interrumpe o interfiere el desarrollo normal de una actividad o proceso, ya que, puede dar como resultado una lesión personal o un daño a la propiedad.

Los ministerios de trabajo deben intervenir como agentes de servicio en el campo de la higiene y la seguridad industrial, requisito indispensable para el desarrollo socio-económico y para el incremento industrial y de mano de obra. Existe una Secretaria de Higiene y Seguridad Industrial que traza las pautas y medidas, además realiza labor educativa en los centros de trabajo para prevenir los riesgos de accidentes, así como, el control y vigilancia de las disposiciones del Reglamento sobre Higiene y Seguridad Industrial.

Los deberes de seguridad de los patrones son los siguientes:

- Mantener condiciones seguras de trabajo.
- Cumplir con las disposiciones legales de seguridad.
- Instalar y proporcionar dispositivos de seguridad.
- Proveer ropa y equipo protector sin costo alguno para

el empleado.

Los deberes de seguridad de los empleados son:

- Observar las reglas de seguridad.
- Reportar toda condición insegura de trabajo.
- Cuidar el equipo de seguridad que le ha sido

asignado.

El Reglamento de Seguridad e Higiene en el trabajo rige en todo el territorio nacional y tiene por objeto proveer en la esfera administrativa a la observancia de la Ley Federal del Trabajo en materia de Seguridad e Higiene y lograr de este modo disminuir los accidentes y enfermedades que se producen u originan en los centros de trabajo. Su aplicación corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las autoridades federales coordinarán sus acciones en materia de seguridad e higiene con las autoridades de los Estados y del Departamento del D.F. Su aplicación se hará conjuntamente con la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Para los efectos de este ordenamiento, las Secretarías mencionadas integrarán una comisión permanente con tres representantes de cada una de ellas para proponer la forma específica de operar la coordinación con el fin de que las

propias dependencias puedan cumplir con las funciones que se les atribuyen.

La aplicación de las disposiciones contenidas en éste se hará atendiendo la característica de cada tipo de trabajo. Los patrones o sus representantes, los sindicatos titulares de los contratos colectivos, los trabajadores, las comisiones de seguridad e higiene, los encargados de la seguridad, los supervisores de seguridad y los médicos de las empresas están obligados a cuidar de la observancia del Reglamento. Se deberán llevar a cabo los estudios e investigaciones en los lugares de trabajo y los exámenes que estimen convenientes a los trabajadores usando equipos necesarios y medios que la ciencia y tecnología emplean para identificar y valorar las posibles causas de accidentes y enfermedades de trabajo.

Los edificios y locales de trabajo deberán tener condiciones de seguridad e higiene en cuanto a techos, paredes, pisos, patios, rampas, escaleras fijas, pasadizos, vías y plataformas elevadas y características dimensionales.

En los centros de trabajo en que los procesos, operaciones y actividades que en ellos se realicen, impliquen

un alto riesgo para sus trabajadores, como consecuencia de materias primas, productos que se manejen, aquéllas se efectuarán en áreas, locales o edificios aislados. Las salidas normales y las de emergencia, escaleras, rampas, etc. deberán permitir el desalojo rápido del local de trabajo en caso de incendio y tener la característica y especificaciones necesarias y éstos deberán estar ubicados y señalados de tal forma que sean fácilmente localizables y no tener obstrucciones.

Los centros de trabajo deberán estar provistos de equipo suficiente y adecuado para la extinción de incendio; las tomas de agua y tuberías deberán purgarse cada 6 meses cuando menos para eliminar sedimentos. En las cajas de las mangueras contra incendio que tengan puertas de vidrio, se deberá anotar la leyenda que indique que se abra o rompa en caso de incendio. Los extinguidores deberán estar fabricados, probados y marcados de acuerdo a la norma oficial mexicana.

Los centros de trabajo deberán estar equipados con sistema de alarma contra incendios provistos de señales claramente audibles o visibles para los trabajadores.

También deberán efectuarse cada 6 meses prácticas de salida de emergencia estableciendo simulacros en los que participarán todo el personal y se le adiestrará en el uso de extinguidores.

Para la iniciación de labores en centros de trabajo que cuenten con instalaciones de equipo o maquinaria se requerirá de una inspección previa por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para otorgar la autorización respectiva y de cualquier modificación a las instalaciones o sustitución de maquinaria de tal forma que altere sustancialmente el proceso del trabajo se dará parte a dicha Secretaría.

Las partes del equipo o maquinaria que estén en movimiento (manivelas, engranes, etc) deberán cubrirse con una protección total y operar de conformidad con sus instructivos. Dichas protecciones deberán ser de características tales, que eviten peligros de accidentes, deberán revisarse periódicamente y someterse al mantenimiento preventivo y, en su caso, correctivo.

Las instalaciones eléctricas de alumbrado y fuerza deberán estar dotadas de dispositivos de seguridad además de cumplir con las disposiciones legales y técnicas aplicables.

Los equipos, aparatos eléctricos deberán ser manejados por personal capacitado y únicamente el personal autorizado por el patrón deberá tener acceso a las zonas donde exista equipo de alta tensión y las cuales tendrán que tener avisos que indiquen el peligro.

Las herramientas manuales deberán utilizarse únicamente para los fines específicos para los que fueron diseñados. Cuando se trabaje cerca de sólidos, líquidos o gases inflamables se deberán usar herramientas antichispas. Las herramientas deberán revisarse periódicamente para remover rebabas de metal que pudieran quedar adheridas y detectar desperfecto o deterioro de las mismas. Las herramientas de mano se transportarán usando cinturones, portaherramientas, bolsas o cajas adecuadas. Cada herramienta eléctrica manual deberá tener su conexión adicional a tierra.

La máxima carga útil admisible en kilogramos deberá ser marcada en todos los aparatos de izar en un lugar visible para el operador y no se deberán sobrecargar excepto cuando se trate de hacer una prueba cuyas cargas serán levantadas y bajadas lentamente. El operador deberá obedecer toda señal de parada dada por cualquier trabajador en caso de peligro.

Los nuevos aparatos de izar, antes de ponerse en servicio serán examinados y probados por el personal competente. Se prohíbe a los operadores movilizar las grúas cuando una persona se suba en las cargas o ganchos vacíos.

Todos los ascensores deberán estar equipados con dispositivos automáticos de frenaje de emergencia para evitar la caída libre y su máxima carga deberá ser señalada por un letrero claramente visible.

Las conexiones de las tuberías en recipientes a los que entren los trabajadores para limpiarlos estarán dotados con 2 válvulas de paso antes y después del recipiente que puedan ser operadas manualmente. Cuando sea necesario se instalarán drenajes, goteros o trampas adecuadas para desalojar cualquier líquido de un sistema de tubería.

Las sustancias inflamables y combustibles serán almacenadas, transportadas y manejadas de tal forma que disminuyan los riesgos de incendio; queda prohibido fumar, introducir fósforos, objetos incandescentes, etc. en áreas en las que se almacenan y manejan estas sustancias y se colocarán avisos visibles especificando lo anterior. Solamente el personal autorizado por la empresa tendrá acceso

a lugares en donde se almacenen sustancias explosivas.

Las sustancias corrosivas o irritantes serán almacenadas, transportadas y manejadas de tal forma que eviten fugas y derrames; los lugares destinados a su manejo serán dotados de regaderas de presión y lavabos para casos de emergencias y situados en las cercanías de los lugares de peligro.

Los contaminantes son los agentes físicos y elementos o compuestos químicos o biológicos, capaces de alterar las condiciones del ambiente del centro de trabajo y que, por sus propiedades, concentración, nivel y tiempo de acción pueden alterar la salud de los trabajadores. Cuando en las empresas éstos rebasan los límites máximos permisibles los patrones deberán adoptar alguna medida como:

- Substituir o modificar los agentes, elementos o sustancias que provoquen la contaminación por otras que no causen daño.

- Reducir los contaminantes al mínimo.

- Introducir modificaciones en los procedimientos de trabajo o en equipos.

Cuando por la naturaleza de los procesos productivos no

sea posible reducir los contaminantes entonces se deberá:

- Aislar las fuentes de contaminación de los procesos, equipos o áreas.

- Aislar a los trabajadores.

- Limitar los tiempos y frecuencia en que el trabajador esté expuesto al contaminante.

- Dotar a los trabajadores de equipo de protección adecuado.

En caso de que los trabajadores estén expuestos a condiciones térmicas elevadas o bajas se deberán tomar las siguientes medidas de protección:

- Aislar la fuente del equipo o área.

- Modificar la temperatura, humedad relativa, velocidad del aire y carga del calor radiante.

- Modificar el equipo o procedimiento.

- Limitar los tiempos y frecuencias de la exposición.

- Disminuir el esfuerzo físico del trabajador.

- Uso de equipo de protección personal.

Los centros de trabajo deberán tener iluminación suficiente y adecuada que no produzca deslumbramientos o incomodidades y en aquellos cuya interrupción de la

iluminación represente un peligro se instalarán sistemas de iluminación eléctrica de emergencia.

Los patrones proporcionarán equipos de protección eficiente y deberán ser mantenidos en óptimas condiciones higiénicas y de funcionamiento, y esto dependerá de la naturaleza del trabajo.

En cuanto a la higiene dentro de la empresa tenemos lo siguiente:

En el lugar de trabajo no se tomará ningún alimento a menos que tal sitio esté destinado para la venta y consumo de los mismos. Se dispondrá de un depósito de agua potable independiente de la reserva de agua para incendio.

También se contará con bebederos higiénicos, vasos higiénicos desechables, depósitos con agua purificada, lavabos con servicio de agua corriente, baños, regaderas (si la naturaleza del trabajo así lo requiere), asientos cómodos y anatómicos, asientos o sillas. La maquinaria y las instalaciones deberán mantenerse limpias y cuya limpieza se hará al terminar cada turno de trabajo.

Se promoverá el desarrollo de servicios preventivos de medicina del trabajo en donde se realizarán las siguientes

actividades:

- Determinar las condiciones de salud de los trabajadores y promover su mejoría.

- Investigar las condiciones ambientales en las que los trabajadores desarrollan sus labores.

- Analizar los mecanismos de acción de los agentes agresores para el hombre en el trabajo.

- Promover el mantenimiento de las condiciones ambientales adecuadas y proponer las medidas de seguridad e higiene que deben seguirse.

- Detectar las manifestaciones iniciales de las enfermedades de los trabajadores para prevenir su avance, complicaciones y secuelas.

- Administrar los medicamentos y materiales de curación necesarios para los primeros auxilios y adiestrar al personal que los preste.

Los patrones están obligados a dar aviso a las autoridades de los accidentes ocurridos en sus empresas; permitir durante las horas de trabajo, la inspección y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en sus establecimientos y dar los informes que se les soliciten en

lo relacionado con la seguridad e higiené; presentar a los inspectores los libros, registros o documentos relacionados con la materia; entregar para su exámen las muestras de las substancias y materiales que usen cuando se trate de trabajos peligrosos y sean solicitados por los inspectores.

El incumplimiento del Reglamento será sancionado administrativamente por la autoridad de trabajo. Se hará constar por escrito ante la dependencia que hubiese impuesto la sanción y se deberá precisar el nombre y domicilio de quien va a promover la inconformidad.

10.3 LAS COMISIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Todas las empresas industriales deben fomentar, propiciar y crear comités de Higiene y Seguridad Industrial en coordinación con la Dirección General correspondiente y el sindicato de la empresa si lo hubiere, y en su defecto, con una comisión designada por los trabajadores. El patrón dará su apoyo para que estos comités puedan cumplir con la misión para la cual fueron creados.

Estos comités ejercerán sus atribuciones siguiendo las recomendaciones e instrucciones que mediante circulares, folletos y guías les suministre el organismo estatal correspondiente. Los comités en cuestión constituyen un grupo seleccionado para ayudar y asesorar en las empresas a los trabajadores, supervisores y patrones en asuntos de seguridad en el trabajo.

Entre las atribuciones específicas que tiene un comité se pueden encontrar:

- Ayudar a planificar e implementar el programa de

seguridad industrial de la empresa.

- Establecer un método para estudiar sugerencias o ejecutar recomendaciones.

- Celebrar reuniones para discutir métodos de prevención de accidentes, desarrollar actividades de promoción de seguridad, corregir riesgos advertidos en inspecciones y llevar registros de las lesiones ocurridas.

- Inspeccionar periódicamente las diferentes áreas de la empresa con el fin de detectar nuevos riesgos y peligros de accidentes.

- Investigar los accidentes ocurridos para evitar que puedan repetirse.

- Proveer información a los supervisores sobre métodos y prácticas de seguridad en el trabajo.

- Recomendar adiciones a los equipos protectores o dispositivos para controlar los posibles accidentes.

- Organizar actividades de adiestramiento en primeros auxilios para el personal de la empresa.

Las comisiones deberán constituirse en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha de iniciación de actividades. Deberán integrarse con igual número de

representantes obreros y patronales. Para determinar el número de comisiones para una misma empresa se deberá tomar en cuenta el número de trabajadores, peligrosidad de las labores, ubicación del o de los centros de trabajo, divisiones, plantas o unidades de que se componga la empresa, formas o proceso de trabajo y el número de turnos de trabajo.

En caso de que el patrón, el sindicato o trabajadores no designen a sus representantes para integrar las comisiones de seguridad e higiene dentro del término establecido, las autoridades del trabajo conminarán a aquéllos a que se haga la designación de los integrantes sin perjuicio de la aplicación de las sanciones que correspondan.

Para ser miembro de la comisión se requiere que se trabaje en la empresa, ser mayor de edad, poseer la instrucción y experiencia necesaria, no ser trabajador a destajo salvo que todos los trabajadores presten sus servicios en tal condición, ser de conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de su trabajo sentido de responsabilidad y de preferencia ser el sostén económico de una familia.

Quando por algún motivo los representantes propietarios

o suplentes, en las comisiones dejen de formar parte de estos organismos deberán ser sustituidos en un plazo no mayor de 30 días.

Las comisiones efectuarán como mínimo una visita mensual a los edificios, instalaciones y equipos de los centros de trabajo a fin de verificar las condiciones de seguridad e higiene que prevalezcan en los mismos, realizarán los recorridos que juzguen necesarios a los sitios que por su peligrosidad lo requiera y participar en la investigación de todo riesgo consumado, formulación y aplicación de medidas para suprimir las causas que lo produjeron.

A fin de que los trabajadores estén enterados de los riesgos ocurridos, las comisiones deberán informar periódicamente acerca de los análisis de las causas que produjeron dichos riesgos y de las medidas preventivas. Deberán vigilar que los botiquines de primeros auxilios contengan los elementos necesarios.

Las comisiones deberán sesionar cuando menos una vez al mes levantando acta de cada sesión en la que se asentará la información relativa al mes inmediato anterior que comprenderá las conclusiones derivadas de las visitas

realizadas; resultados de las investigaciones practicadas con motivo de los riesgos de trabajo ocurridos, de las probables causas que los originaron, de las medidas señaladas para prevenirlas y de su cumplimiento; actividades educativas en materia de seguridad e higiene llevadas a la práctica y otras observaciones pertinentes.

Deberán también colaborar con las campañas de educación higiénica que lleven a la práctica las autoridades federales y locales.

10.4 PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. Está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables que son el hombre y su ambiente de trabajo.

Los principales aspectos de un plan de higiene del trabajo son los siguientes:

1) Un plan organizado: Incluye la prestación no sólo de servicios médicos, sino que también de enfermeras y auxiliares, ya sea de tiempo integral o parcial, depende del tamaño de la empresa.

2) Servicios médicos adecuados: Incluye el botiquín de emergencia y los primeros auxilios, si es necesario. Esas facilidades deben incluir:

- Exámenes médicos de admisión.
- Cuidados eficientes de las heridas personales, provocadas por molestias profesionales.
- Primeros auxilios
- Eliminación y control de las áreas insalubres.
- Registros médicos adecuados y cómodos.
- Supervisión adecuada en cuanto a higiene y salud.
- Relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos.
- Utilización de hospitales de categoría.
- Exámenes médicos periódicos de revisión.

3) Servicios adicionales: Como parte de la política sanitaria de la empresa para con el empleado y la comunidad se incluyen:

- Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y aclarar los asuntos de higiene y de salud. Supervisores médicos de la empresa, enfermeros y demás especialistas, darán información en el curso de su trabajo regular.

- Programa formal de convenios o de colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, de recreación, de ofrecimiento de lecturas, de

películas.

- Verificaciones departamentales -entre supervisores, médicos- sobre señales de desajuste, que impliquen cambios de tipo de trabajo de departamento o de horario.

- Previsiones de cubrimiento financiero para casos esporádicos de prolongado retiro del trabajo por enfermedad o por accidente, por medio de planes de seguro de vida o de seguro médico en grupo, o aún, incluyendo los beneficios sociales concedidos por la empresa. De esa manera, aún retirado del servicio el empleado recibe su salario normal, que se completa con este plan.

- Extensión de beneficios médicos a empleados jubilados, incluyendo planes de jubilación.

A continuación explicaremos un programa para la preservación de la salud:

1) Prevención médica: Se define como la actividad que establece el control de las enfermedades contagiosas en los locales de trabajo de la empresa.

Entre sus funciones están las siguientes:

- Inmunización obligatoria contra tétanos, viruela, etc.

- Otras exigencias de acuerdo con las necesidades regionales.

- Exámen radiológico del torax y control de dolencias pulmonares.

- Control de dolores propios de la edad o crónicos.

- Control odontológico periódico.

- Campaña para el uso de flúor en la prevención de caries.

- Organización de programas coordinados con otros órganos interesados en la conservación de la salud.

- Divulgación de datos e información, referentes a la salud, de acuerdo con los medios y técnicas sanitarias.

2) Prevención sanitaria: Entre sus funciones están las siguientes:

- Mantenimiento de las condiciones de salubridad en el trabajo.

- Continuas supervisiones de los locales de trabajo de la empresa para averiguar su seguridad industrial y sus condiciones sanitarias.

- Conservación de requisitos básicos de higiene: tratamiento del agua, dar un destino conveniente a

los desechos y basuras, control de las plagas transmisoras de enfermedades (ratones, moscas, etc.).

- Evaluación de las condiciones sanitarias de habitaciones, dormitorios, bares, y restaurantes, etc.

- Inspección de comedores y locales de almacenamiento, tratamiento y conservación de alimentos.

- Evaluación de las condiciones sanitarias de las residencias anexas a la empresa.

3) Medicina ocupacional: Una vez adaptado el trabajador a su función, debe protegerse de cualquier condición adversa a su salud. Es conveniente que tenga un buen ambiente de trabajo para que desarrolle sus aptitudes físicas y psicológicas en el óptimo desempeño de su función.

Para la promoción y mantenimiento de la salud, se estudian diversos procedimientos que evitan al trabajador desarrollar su actividad en un ambiente malsano. La Salud Ocupacional mediante estudios de fisiología del trabajo y toxicología industrial colabora con ese propósito. Entre los estudios que se tienen en cuenta están:

- Inspección de los ambientes de trabajo para conocer sus condiciones de ejecución y analizar sus efectos en la

salud de los empleados.

- Cooperación con la sección de Seguridad Industrial en la: Orientación para el empleo de EPI (Equipo de Protección Individual); prevención de accidentes; participación en las CIPA (Comisión Interna de Prevención de Accidentes).

- Servicio de emergencias: Socorro a las víctimas de accidentes; atención médica de urgencia a los empleados durante la jornada de trabajo; consejería médica para que el trabajador visite su médico particular.

- Entrenamiento de empleados con la explicación de primeros auxilios y la prevención de enfermedades.

- Estadística médica: Organizar y evaluar datos por enfermedad y muerte y averiguar si tienen alguna relación con la actividad profesional.

- Realización de exámenes médicos: para admisión; periódicos; especiales.

- Control de ausentismo: estudiar las causas de ausencia por enfermedad; planeación de medidas de control.

- Participación de los programas de rehabilitación profesional.

- Intercambio: Vinculación con otras entidades ligadas

a la medicina del trabajo y prevención social para sugerir medidas de aprovechamiento de los recursos médicos comunitarios.

- Formación y entrenamiento del personal especializado; cursos; propaganda escogida de información científica.

CONCLUSIONES.

CONCLUSION.

El análisis completo y detallado de la materia de Administración de Personal, que se llevó a cabo, es con el fin de que éste sirva de herramienta útil tanto a los empresarios, maestros y estudiantes interesados en el estudio y aplicación del Área de Recursos Humanos.

Al analizar la materia de administración de personal observamos que se presenta un nuevo desafío real y urgente para los próximos años ya que existen dos aspectos que algunas veces parecen contradictorios, refiriéndose con esto al aspecto hacia una producción más eficiente de servicios y bienes de calidad, y el otro aspecto es hacia una mayor calidad en la vida en las organizaciones.

Otra parte del desafío radica en cómo se deberán de examinar y mejorar todo el manejo de una empresa en cuanto al área de recursos humanos que engloba en sí las siguientes funciones:

Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción,

Capacitación y Desarrollo, Remuneración, Servicios y Prestaciones, Relaciones Laborales, Seguridad Social, etc.

Por lo tanto, mediante el asesoramiento que proporcionamos con dicho seminario de investigación, ya sea empresario, maestro y/o estudiante podrán encontrar soluciones viables a los problemas que se les susciten, logrando así el objetivo preestablecido al inicio de esta tesis.

RECOMENDACIONES.

RECOMENDACIONES.

Consideramos que el contenido de esta investigación es bastante completa pero ésta tendrá que ser actualizada de acuerdo a los cambios que se van suscitando en el ramo de la administración.

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA.

- Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas. Decimaséptima reimpresión. México, 1987.

- Van Bleicken, Bleick. MANUAL PARA EL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL. Editorial Herrero, Hnos. Sucesores, S.A. Segunda edición. México, 1970.

- Burak H., Elmer / Smith D., Robert. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Continenta, S.A. Primera edición en español. México, 1986.

- Burak H., Elmer / Smith D., Robert. BIBLIOTECA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS. Tomo 1. Editorial Cecsá. Quinta edición. México, 1982.

- Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc. Graw Hill. Primera edición al español. México, 1986.

- Chruden/Sherman. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Cecsá. Doceava edición. México, 1987.

- Diane, Arthur. SELECCION EFECTIVA DE PERSONAL. Editorial Norma. Colombia, 1987.

- French L., Wendell. ADMINISTRACION DE PERSONAL, Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Limusa. Primera reimpresión. México, 1986.

- Gellerman W., Saul. LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS. Editorial Cecsá. Séptima edición. México, 1983.

- Guzmán Amaro, Raymundo. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Limusa. Segunda edición. México, 1986.

- Hernández Sverdlik/Varela Shruden, Sherman. ADMINIS-
TRACION DE PERSONAL, Desarrollo de los Recursos Humanos.
Grupo Editorial Iberoamericana. Estados Unidos, 1984.

- Appendini, Ida / Zavala, Silvio. HISTORIA UNIVERSAL
MODERNA Y CONTEMPORANEA. Editorial Porrúa. 29ava. edición,
México, 1983.

- Kenneth J., Albert. MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS. Editorial Mc. Graw Hill. Primera edición en
inglés. México, 1983.

- Mendoza, Alejandro. DETECCION DE NECESIDADES DE
ADIESTRAMIENTO. Editorial Arno. Primera edición. México,
1987.

- Moreno Padilla, Javier. LEY DEL SEGURO SOCIAL.
Editorial Trillas. Novena edición. México, 1987.

- Muller de la Lama, Enrique. DIRECCION DE RELACIONES LABORALES. Editorial Trillas. Primera edición. México, 1983.

- Pfiffner M., John. LA SUPERVISION DE PERSONAL, LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA. Editorial Aguilar. Segunda edición. España, 1970.

- Reyes Ponce, Agustín. EL ANALISIS DE PUESTOS. Editorial Limusa. Catorceava edición. México, 1986.

- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL, RELACIONES HUMANAS. Primera parte. Editorial Limusa. Decimanovena reimpresión. México, 1987.

- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Teoría y Práctica. Segunda parte. Editorial Limusa. 20ava. edición. México, 1982.

- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL, SUELDOS Y SALARIOS. Segunda parte. Editorial Limusa. Decimasesta reimpresión. México, 1986.

- Romero Betancourt, Samuel. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Editorial Ieesa. Primera edición. México, 1977.

- Secco Ellauri, Oscar / Baridon, Pedro Daniel. HISTORIA UNIVERSAL, EDAD MEDIA. Editorial Kalepsuz. Doceava edición. Argentina, 1972.

- Secco Ellauri, Oscar / Baridon, Pedro Daniel. HISTORIA UNIVERSAL, EDAD MODERNA. Editorial Kalepusz. Doceava edición. Argentina, 1972.

- Sikula F., Andrew. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. Editorial Limusa. Primera edición, México, 1979.

- Siliceo, Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Editorial Limusa. Segunda edición. México, 1987.

- Stoner. A. F., James. ADMINISTRACION. Editorial Prentice Hall. Segunda edición. México, 1982.

- Terry R., George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Editorial Cecsá, Décima impresión. México, 1978.

- Trueba Urbina, Alberto. NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA. Editorial Porrúa. Segunda edición. México, 1988.

- Werther B., William Jr. / Davis, Keith. ADMINISTRACION DE PERSONAL, RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc. Graw Hill. Segunda edición. México, 1987.

- AGENDA FISCAL. Ediciones fiscales ISEF. México, 1988.

- AGENDA SISTEMEX, Editorial Indices y Sistema Editores, S.A., Vigésima Segunda edición, México, 1988.

- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO UNIVERSAL, Tomo dos. Editorial Credsa. España, 1986.

- CAPACITACION, PROGRAMA ULSA. Dirección de Recursos Humanos. México, 1984.