



8
201

Universidad Nacional Autónoma
de México

Facultad de Estudios Superiores
"CUAUTITLAN"



Modelo de un Informe de Recursos Humanos enfoque cuantitativo Causas y Efectos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
MIGUEL FERRER CAMPOS
CARLOS ALBERTO ULISES PONCE PEREZ

Director: L. A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION

1

CAPITULO 1

METODO DE INVESTIGACION APLICADA

1.1	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	4
1.2	JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	4
1.3	ALCANCE DEL ESTUDIO	5
1.4	FORMULACION DE HIPOTESIS	5
1.5	OBJETIVOS	5
1.6	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	6
	1.6.1 Población de estudio	6
	1.6.2 Determinación del tamaño de la muestra	6
	1.6.3 Variable independiente	8
	1.6.4 Variable dependiente	8
	1.6.5 Variable de control	8
1.7	DISEÑO DEL CUESTIONARIO	8
	1.7.1 Cuestionario	9
	1.7.2 Encuestas	15
1.8	GRAFICAS	21
1.9	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	30
1.10	APROBACION O DESAPROBACION DE LA HIPOTESIS	30
1.11	AJUSTE DE LA HIPOTESIS ORIGINAL	30
1.12	CONCLUSION DE LA INVESTIGACION	31

I N D I C E

CAPITULO 2 CONCEPTOS Y GENERALIDADES

2.1	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	32
2.2	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	35
2.3	IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	38
2.4	PROBLEMATICA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	40
2.5	EL INFORME	43
2.6	PLANEACION DE UN INFORME	43
	2.6.1 Posibles lectores.	44
	2.6.2 Usos posibles	45
	2.6.3 Combinación de lectores y usos	45
2.7	CLASIFICACION DE LOS INFORMES	46
	2.7.1 Por su funcionalidad	46
	2.7.2 Por su finalidad	46
	2.7.3 Por su formalidad	46
	2.7.4 Por su origen y periodicidad.	47
2.8	ORGANIZACION DE UN INFORME	47

CAPITULO 3 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

3.1	AUSENTISMO	50
	3.1.1 Ausencia de Trabajo	59
	3.1.2 Vacaciones	59

I N D I C E

3.2	PUNTUALIDAD	61
3.3	SUELDOS Y SALARIOS	64
3.3.1	Su etimología	64
3.3.2	Su diferencia	64
3.3.3	Concepto	64
3.3.4	Antecedentes	65
3.3.5	Salario	66
3.3.6	Salario Nominal	67
3.3.7	Salario Real	67
3.3.8	Nómina	68
3.3.9	Tiempo Extra	69
3.3.10	Otras Percepciones	71
3.3.11	Pago de Impuesto	73
3.3.11.1	Ingresos Exentos	73
3.3.11.2	Ingresos que se Gravan	76
3.3.11.3	Impuestos sobre Compensaciones por Separación	76
3.3.12	Control de Erogaciones pagadas	77
3.3.13	Valuación de Costos y Gastos	79
3.3.14	Administración de Sueldos y Salarios	79
3.4	EDUCACION LABORAL	85
3.4.1	Importancia de la educación	86
3.4.2	Fundamentos legales	86
3.4.3	Tipos de programas	87
3.4.4	Medición de la Educación	91

I N D I C E

3.5	CLIMA LABORAL	95
3.5.1	Factores económicos	96
3.5.2	De Seguridad	97
3.5.3	De Integración	97
3.5.4	De Reconocimiento	97
3.5.5	Servicios al Personal	98
3.5.6	Instalaciones y equipo de trabajo	98
3.5.7	Educación Laboral	98
3.5.8	Grado de Satisfacción	99
3.6	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	100
3.6.1	El domicilio	100
3.6.2	Edad	101
3.6.3	Sexo	101
3.6.4	Estado Civil	102
3.6.5	Escolaridad	102
3.6.6	Experiencias	102
3.7	SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	103
3.7.1	Riesgos de Trabajo	103
3.7.2	Accidentes de Trabajo	104
3.7.3	Enfermedades de Trabajo	106
3.7.4	Comisión Mixta de Seguridad e Higiene	107
3.7.5	Indices	109
3.7.6	Gastos de los accidentes y/o enfermedades profesionales.	111
3.7.7	Organismos dedicados al estudio de la Seguridad e Higiene en los centros de trabajo.	113
3.8	ROTACION DE PERSONAL	115

I N D I C E

CAPITULO 4 MODELO DEL FORMATO DEL INFORME DE RECURSOS HUMANOS.

4.1	DESGLOSE DE INFORMACION	118
4.2	INDICADORES CONSIDERADOS	119
4.2.1	Análisis de Sueldos y Salarios	119
4.2.2	Administración de Sueldos	120
4.2.3	Número de Personal	120
4.2.4	Indice de Rotación	120
4.2.5	Retardos y Ausencias	121
4.2.6	Indices de Enfermedad y Accidentes	121
4.2.7	Indices y Datos Generales	122
	CUADRO NO. 1	123
	CUADRO NO. 2	124
	CUADRO NO. 3	125
	CUADRO NO. 4	126
	CONCLUSIONES	127
	BIBLIOGRAFIA	129

INTRODUCCION

En épocas actuales en las que por un lado tenemos los vertiginosos adelantos tecnológicos, descubrimientos científicos, crecimiento industrial y por otro lado explosión demográfica, ejército nacional de reserva, stress y otros factores que afectan directamente al recurso humano; mismo que, de acuerdo a la teoría económica, el recurso humano es el único elemento generador de la riqueza, es decir, el único que puede dar valor o incrementar valor en las mercancías, y si las empresas mayoritariamente nacen con un fin de lucro, es determinante que apliquemos la técnica y el conocimiento científico para analizar el comportamiento humano cada vez más dentro de las organizaciones.

En tiempos difíciles, como los que atravesamos hoy en día, las empresas claman por una mayor productividad, por que es cuando más se resienten los efectos del no aprovechamiento. Sin embargo, solo unos cuantos gerentes tienen conciencia de que la productividad es parte inherente de la razón de ser de una organización; para ejemplificar mejor este concepto podremos citar al Sr. Jesús Silva Herzog.

" En un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias "

La participación de los trabajadores en el ciclo organizacional es fundamental ya que, aunque no se desee, cualquier organización cambia por sí sola en la medida en que ingresa nuevo personal, nuevos gerentes, en que se incorporan innovaciones tecnológicas, en que se desarrollan nuevos productos y nuevos hábitos de consumo, en que se establecen nuevos términos comerciales, en que cambia el poder adquisitivo de la gente.

También las organizaciones cambian en la medida que sus dirigentes cambian. Cambian ellos en su forma de ser, o cambian por otros dirigentes. El cambio se

ve impulsado también por nuevos patrones de competencia, nueva legislación, nuevos mercados, nuevas necesidades.

Los directores de hoy en día se ven diariamente inmersos dentro de un contexto de cambios dinámicos que hacen necesario, o mejor dicho indispensable el contar con sistemas de información vanguardistas, para la óptima y oportuna toma de decisiones que exigen las empresas actuales; de otra manera, los administradores se llenarían de una gran cantidad de datos sin consolidar información precisa sobre un problema dado y en más de las veces se perderían entre toda esta madeja de datos pasivos.

Es indudable que los administradores basan cada vez menos sus decisiones en modelos heurísticos, cada vez el adivinar o el sentir de los negocios se esta quedando atrás, desplazada por una exigencia de departamentos especializados que brindan información confiable y oportuna para cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Es así como concebimos la importante necesidad de un modelo de información sobre el área de recursos humanos, con un enfoque cuantitativo que proporcione mayor provecho de la información sobre el activo más importante de toda organización: " El Recurso Humano ".

Sin embargo, sabemos que es imposible contar con un termómetro que indique la Psicología del personal, sin embargo, concientes de la importancia de las actitudes laborales del personal, buscamos brindar un diagnóstico objetivo de la salud organizacional en aspectos tales como :

- a). Satisfacción laboral
- b). Orgullo de pertenencia
- c). Autonomía en el trabajo
- d). Retroalimentación de agentes externos.

Por otra parte estaremos informando de las exigencias en cuanto a la planeación de los recursos humanos. En su sentido más amplio para promover las capacidades y los compromisos necesarios para que la organización se renueve

así misma y mantenga su vitalidad y contar con la gente adecuada en el lugar adecuado, en el momento preciso.

Así mismo, proporcionaremos datos de control y seguimiento a compromisos con Autoridades Gubernamentales. Y sin restar la importancia que merece; información sobre seguridad industrial.

1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Como todos sabemos, las empresas periódicamente generan una cantidad considerable de información de toda índole, para reflejar la situación de la misma a una fecha determinada; dentro de ésta, normalmente aparece aquella relacionada con el recurso más valioso de la organización, el recurso humano.

Aunque cabe mencionar, que lo que se informa al respecto, está estrechamente relacionado con las necesidades y estilo de la gente que analiza y utiliza la información para la administración de la organización y no necesariamente los datos y cantidades estudiadas reflejan una historia o proyectan una tendencia.

1.2. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

El presente estudio se basó en la experiencia profesional acumulada y en el conocimiento de las necesidad de contar con información objetiva para la oportuna toma de decisiones.

Nos consta que todavía hoy en día, una cantidad considerable de empresas basan sus decisiones en materia de recursos humanos, en informes o reportes que no contienen más que información subjetiva.

Sin percibir que alrededor de esta información, relacionada con el personal, se encuentran un sin número de indicadores que bien analizados, estudiados y controlados, pueden conducir sin vacilación a la productividad de la propia empresa.

1.3 ALCANCE DEL ESTUDIO

Aunque la información de recursos humanos puede surgir de cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, el presente estudio se enfoca a :

Empresas productoras de bienes o servicios del Sector Privado

1.4 FORMULACION DE HIPOTESIS

Al contar con un informe cuantitativo de recursos humanos, confiable y oportuno, facilitará la toma de decisiones oportuna y veraz, contribuyendo así con el sólido desarrollo de la organización.

1.5. OBJETIVOS

- o Proporcionar a los administradores una herramienta para guiar a los recursos humanos al logro de resultados esperados.
- o Orientar a los administradores sobre las desviaciones en el logro de los objetivos.
- o Fomentar el trabajo de los recursos humanos, orientado a la productividad.
- o Obtener un clima laboral sano.
- o Promover el arraigo del personal a la empresa.
- o Cooperar al logro de las metas de la organización.
- o Contribuir en la Planeación Estratégica de los Recurso Humanos.

- o Detectar óptima y oportunamente la capacitación en nuevas tecnologías.

1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.6.1 POBLACION DE ESTUDIO

Como toda empresa necesita de recabar y analizar información para la toma de decisiones en su administración; la población donde llevaremos a cabo la investigación, será en organizaciones ubicadas en el Distrito Federal y Zona Metropolitana, conformando nuestro universo un total de 1,500 empresas, ubicadas en :

VALLEJO, TLALNEPANTLA Y NAUCALPAN

1.6.2 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El método utilizado para determinar el tamaño de la muestra, será el conocido como el muestreo aleatorio simple, el cual por sus bases de cálculo, contempla la posibilidad de incluir en la muestra a cualquiera de los elementos integrantes de la población.

1.6.3 VARIABLE INDEPENDIENTE

Un modelo de informe cuantitativo de Recursos Humanos confiable y oportuno facilitarfa la toma de decisiones.

1.6.4 VARIABLE DEPENDIENTE

1. Información cuantitativa
2. Que incluya todos los indicadores de recursos humanos
3. Facilite la toma de decisiones

1.6.5 VARIABLES DE CONTROL

Las variables dependientes e independientes se evaluan por las variables de control, que para efecto de este estudio son :

1. La responsabilidad dentro de un área de recursos humanos de proporcionar información periódica.
2. Información cuantitativa y medurable.

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El presente cuestionario fue elaborado, atendiendo a la necesidad de informar sobre diversos tópicos del área de recursos humanos.

Los tipos de preguntas utilizadas fueron :

- Abiertas
- Cerradas

1.7.1 QUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION :

NOMBRE DE LA EMPRESA : _____

RAMA O ACTIVIDAD: _____

PROPORCIONA LA INF.: _____

PUESTO: _____

1. ¿ SU DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS INCLUYE LA FUNCION DE INFORMAR DE MANERA SISTEMATICA SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS MISMOS ?

SI _____

NO _____

2. ¿ CUENTA SU EMPRESA CON UN MODELO DE INFORME DE RECURSOS HUMANOS ?

SI _____

NO _____

3. ¿ SI SU EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE INFORME, NOS PODRIA EXPLICAR CUAL ES EL OBJETIVO DE ESTE ?

4. ¿ EN SU INFORME DE RECURSOS HUMANOS QUE TIPO DE INFORMACION INCLUYE ?

GENERICA _____
ESPECIFICA _____
OTRA _____
EXPLIQUE _____

5. ¿ CONSIDERA QUE UN INFORME DE RECURSOS HUMANOS CONTRIBUYE CON LA OPTIMA Y OPORTUNA TOMA DE DECISIONES ?

SI _____
NO _____

6. ¿ QUE NIVELES JERARQUICOS UTILIZAN EL INFORME DE RECURSOS HUMANOS ?

DIRECCION GENERAL _____
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS _____
CORPORATIVO _____
OTROS _____
EXPLIQUE _____

7. ¿ CUAL ES LA PERIODICIDAD CON LA QUE EMITE EL INFORME DE RECURSOS HUMANOS ?

SEMANAL
QUINCENAL
MENSUAL
OTRA
EXPLIQUE

8. ASIGNE UN NUMERO EN ORDEN ASCENDENTE A LAS DIFERENTES FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS QUE PARA SU EMPRESA SON DE MAYOR IMPORTANCIA.

ADMINISTRACION DE PERSONAL
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS
CAPACITACION Y DESARROLLO
RECLUTAMIENTO Y SELECCION
RELACIONES LABORALES
SEGURIDAD E HIGIENE
OTROS
EXPLIQUE

9. SOBRE ADMINISTRACION DE PERSONAL ¿ NOS PODRIA DECIR QUE INFORMA ?

AUSENTISMO _____

NUMERO DE PERSONAL _____

PUNTUALIDAD _____

ROTACION _____

PRESTACIONES _____

OTROS _____

EXPLIQUE _____

10. SOBRE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS ¿ NOS PODRIA MARCAR QUE INFORMA ?

DESCRIPCION DE PUESTOS _____

VALUACION DE PUESTOS _____

EVALUACION DEL DESEMPEÑO _____

INCREMENTOS Y PORCENTAJES OTORGADOS _____

POSICION COMPAÑIA _____

PRONOSTICOS _____

OTROS _____

EXPLIQUE _____

11. SOBRE CAPACITACION Y DESARROLLO, ¿ NOS PODRIA MARCAR QUE INFORMA ?

CURSOS IMPARTIDOS

NIVEL DE APROVECHAMIENTO

NIVEL DE ASISTENCIA

HORAS HOMBRE CAPACITACION

COMISION MIXTA

OTROS

EXPLIQUE

12. SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ¿ PODRIA DECIRNOS QUE INFORMA ?

CONTRATACIONES

COSTOS DE CONTRATACION

DIAS DE COBERTURA DE VACANTES

RESULTADOS DE EVALUACIONES

OTROS

EXPLIQUE

13. **SOBRE RELACIONES LABORALES ¿ PODRIA INDICARNOS QUE INFORMA ?**

ADMINISTRACION DE C.C.T

AMBIENTE LABORAL

CONFLICTOS LABORALES

REVISION DE CONTRATO

OTROS

EXPLIQUE

14. **DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO, ¿ NOS PODRIA INDICAR QUE INFORMA ?**

ACCIDENTES

CAPACITACION EN LA MATERIA

INDICES DE SINIESTRALIDAD

COMISION MIXTA

RECORD DE ACCIDENTES

RESULTADOS DE CAMPAÑAS

OTROS

EXPLIQUE

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DE LA EMPRESA: INDUSTRIAL
 RAMA O ACTIVIDAD : INDUSTRIAL
 PROPORCIONA LA INF. : NO
 PUESTO : GERENTE

~~PENITENCIARIO~~

1.- ¿SU DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS INCLUYE LA FUNCION DE INFORMAR DE MANERA SISTEMATICA SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS MISMOS?

SI ✓
 NO —

2.- ¿CUENTA SU EMPRESA CON UN MODELO DE INFORME DE RECURSOS HUMANOS?

SI ✓
 NO —

3.- ¿SI SU EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE INFORME, NOS PODRIA EXPLICAR CUAL ES EL OBJETIVO DE ESTE?

Proporcionar información
a la Dirección General de modo
de proporcionar a la JEMC
se prec. informar para un
mejor trabajo de las empresas



DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DE LA EMPRESA: PLAVICOM S.A. DE C.V.
RAMA O ACTIVIDAD : Industria Textil - PLAVICOM
PROPORCIONA LA INF. : Los Gerentes Administrativos
PUESTO : Gerente Personal

1.- ¿ SU DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS INCLUYE LA FUNCION DE INFORMAR DE MANERA SISTEMATICA SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS MISMOS?

SI X
NO

2.- ¿CUENTA SU EMPRESA CON UN MODELO DE INFORME DE RECURSOS HUMANOS?

SI X
NO

3.- ¿SI SU EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE INFORME, NOS PODRIA EXPLICAR CUAL ES EL OBJETIVO DE ESTE?

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DE LA EMPRESA: GRUPO SIDA - SIDA
RAMA O ACTIVIDAD : COMERCIO Y SERVICIOS
PROPORCIONA LA INF. : JOSÉ LUIS LOPEZ DOMINGUEZ
PUESTO : JEFE RECURSOS HUMANOS

1.- ¿ SU DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS INCLUYE LA FUNCION DE INFORMAR DE MANERA SISTEMATICA SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS MISMOS?

SI X
NO

2.- ¿CUENTA SU EMPRESA CON UN MODELO DE INFORME DE RECURSOS HUMANOS?

SI X
NO

3.- ¿SI SU EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE INFORME, NOS PODRIA EXPLICAR CUAL ES EL OBJETIVO DE ESTE?

CONTAR CON INFORMACION SOBRE LA SITUACION DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO DE PERMITA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES.

ENCUESTA DE RECURSOS HUMANOS

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DE LA EMPRESA: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
RAMA O ACTIVIDAD : ENSEÑANZA DE INGENIERIA EN SISTEMAS ELECTRICOS
PROPORCIONA LA INF. : UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
PUESTO : COORDINADOR DE INVESTIGACIONES

MEXICO / DE MEXICO,
D. F. DE C. P.
México

1.- ¿SU DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS INCLUYE LA FUNCION DE INFORMAR DE MANERA SISTEMATICA SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS MISMOS?

SI /
NO

2.- ¿CUENTA SU EMPRESA CON UN MODELO DE INFORME DE RECURSOS HUMANOS?

SI /
NO

3.- ¿SI SU EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE INFORME, NOS PODRIA EXPLICAR CUAL ES EL OBJETIVO DE ESTE?

El fin de conocer a la
alta dirección de la institución
su comportamiento y sus
opiniones sobre el sistema
de recursos humanos
de la institución

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DE LA EMPRESA: K.C. Nielsen Company
RAMA O ACTIVIDAD : Servicios de Investigación y Mercado
PROPORCIONA LA INF. : Lic. René Alberto del Horno G.
PUESTO : Gerente de Integración de R-H.

1.- ¿SU DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS INCLUYE LA FUNCION DE INFORMAR DE MANERA SISTEMATICA SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS MISMOS?

SI X
NO

2.- ¿CUENTA SU EMPRESA CON UN MODELO DE INFORME DE RECURSOS HUMANOS?

SI X
NO

3.- ¿SI SU EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE INFORME, NOS PODRIA EXPLICAR CUAL ES EL OBJETIVO DE ESTE?

- Que el Director de la empresa tenga
conocimiento de lo que sucede con su
personal y pueda tomar decisiones
en función de la información re-
cibida.

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DE LA EMPRESA: Intercont
RAMA O ACTIVIDAD: Química
PROPORCIONA LA INF.: Dolores Alvarez
PUESTO: La Selección y Capacitación

1.- ¿SU DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS INCLUYE LA FUNCION DE INFORMAR DE MANERA SISTEMATICA SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS MISMOS?

SI
NO

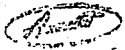
2.- ¿CUENTA SU EMPRESA CON UN MODELO DE INFORME DE RECURSOS HUMANOS?

SI
NO

3.- ¿SI SU EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE INFORME, NOS PODRIA EXPLICAR CUAL ES EL OBJETIVO DE ESTE?

Proporcionar una información
sistemática de todos los
indicadores laborales.

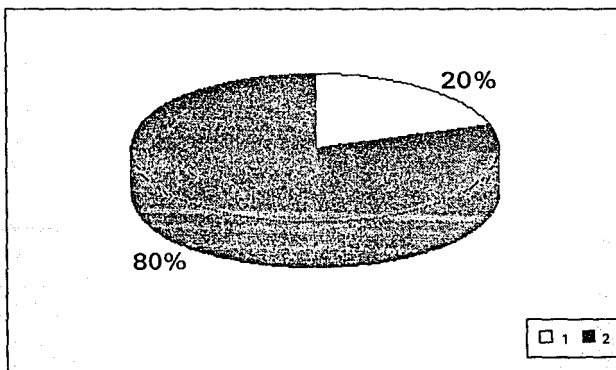
[Handwritten signature]


INTERCONTINENTAL AMERICANA S.A. DE C.V.
REG. FED. CONT. A.F.E.-800626-106
11 SISTEMA I.N.S.G. 06-07-0752-10

1.8 GRAFICAS

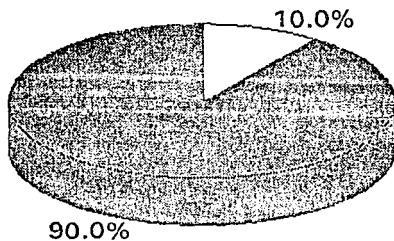
Sobre el objetivo de los informes de Recursos Humanos, se obtuvo el resultado siguiente :

- a). El 80% de las empresas su información es meramente narrativa respecto a lo que sucede en su período sobre el personal.
- b). El 20% restante, la información sobre el mismo tópico, es cuantitativa, analizando las causas y además controlándolas para poder llegar a las metas proyectadas.

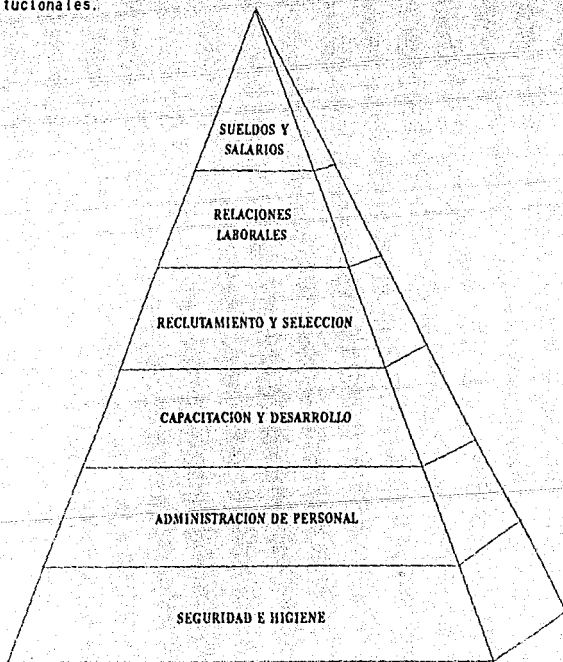


Respecto al tipo de información que las empresas incluyen en sus informes, se encontró que :

- a). El 90% de las organizaciones informan de una manera general sobre varios temas referentes al departamento de Recursos Humanos, sin profundizar en un tema específico.**
- b). El 10% restante les interesa informar de algún tema específico y por lo regular la información se ubica en el número de personal y monto de la nómina.**

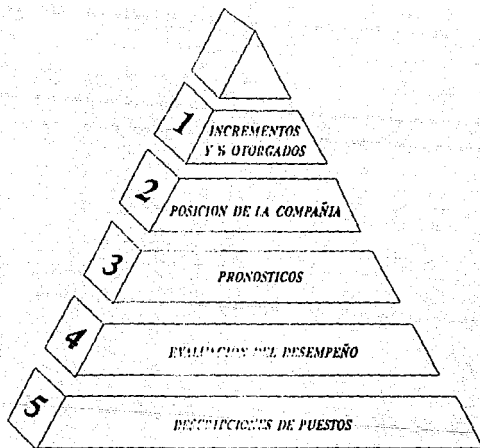


Uno de los resultados más importantes que se verificaron en la encuesta realizada, es la jerarquización de las funciones del área de recursos humanos por los especialistas de la materia de cada organización, que muchas veces no depende de ellos sino de la estructura de la misma empresa y de los objetivos institucionales.

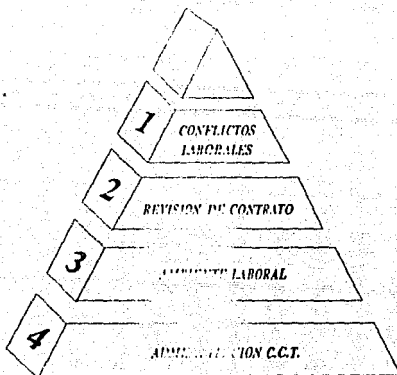


El resultado puede apreciarse con esta pirámide

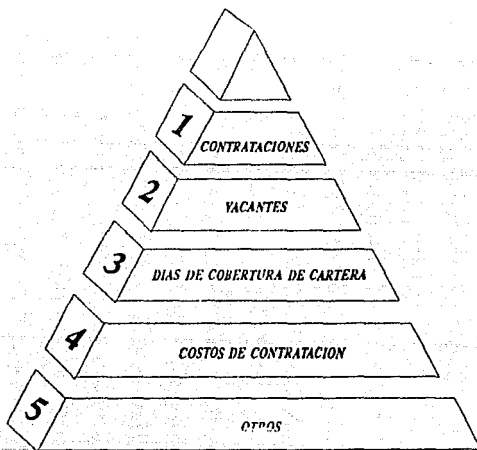
SUELDOS Y SALARIOS



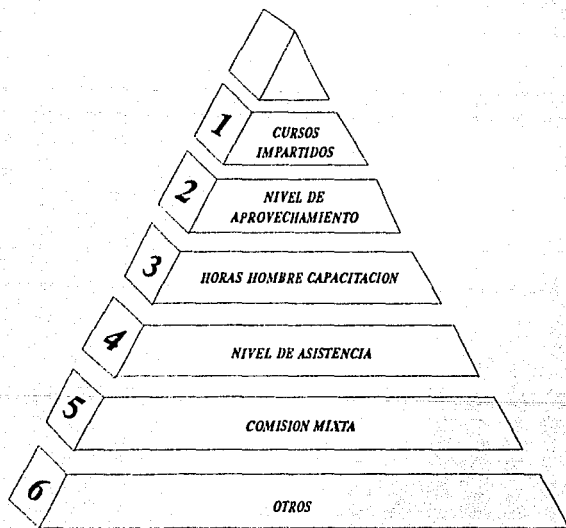
RELACIONES LABORALES



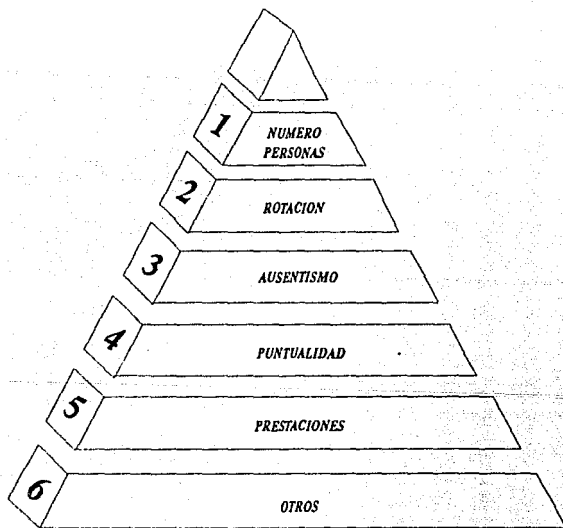
RECLUTAMIENTO Y SELECCION



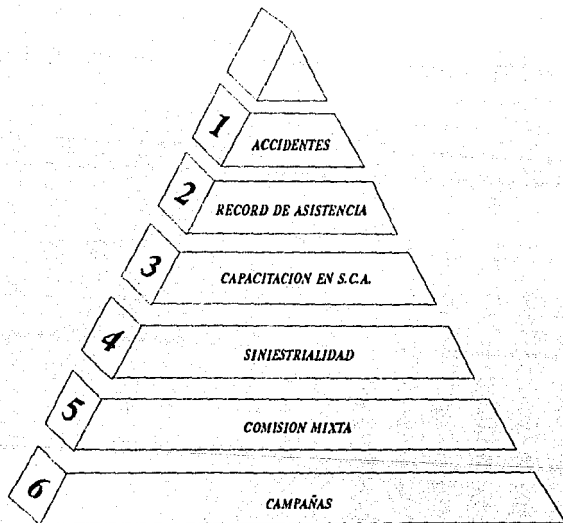
CAPACITACION Y DESARROLLO



ADMINISTRACION DE PERSONAL



SEGURIDAD E HIGIENE



1.9 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Del 100% de las empresas encuestadas, encontramos los siguientes resultados

1. La Dirección de las empresas delegan en los departamentos de recursos humanos la responsabilidad de informar lo inherente al área.
2. Los Departamentos de Recursos Humanos cuentan con un modelo y/o formato en el cual incorporan la información previamente definida.
3. La consistencia y periodicidad de la información ayuda a los administradores a una óptima toma de decisiones en esa materia.
4. La periodicidad con la cual se elaboran los reportes es mensual
5. Los niveles jerárquicos que utilizan la información para la toma de decisiones, son los más altos en la estructura orgánica.

1.10 APROBACION O DESAPROBACION DE LA HIPOTESIS ORIGINAL

De acuerdo a los resultados obtenidos e interpretados, consideramos que la hipótesis original se aprueba, apoyada en que todas las empresas de la muestra, ven como algo indispensable el contar con información de diversos indicadores cuantitativos de recursos humanos, para la administración de la misma, sin embargo, existe inconsistencia en la información.

1.11 AJUSTE DE LA HIPOTESIS ORIGINAL

Consideramos que la hipótesis original no amerita ajuste alguno, por lo que permanece igual.

1.12 CONCLUSION DE LA INVESTIGACION

En base a los resultados anteriormente interpretados, se puede concluir que la totalidad de las empresas encuestadas, informan o reportan resultados periódicos, acerca de una gran variedad de temas sobre los recursos humanos, encontrando que existe una gran inconsistencia de lo que reporta una organización con respecto a otra.

La información que presentan la mayoría de las empresas es de carácter pasiva o narrativa, indicando exclusivamente los sucesos de mayor relevancia en un período de tiempo.

Los tópicos que más preocupa comunicar a éstas, son aquellos que impactan de una manera tangible e inmediata, por ejemplo :

- **Incrementos de sueldos o salarios**
- **Número de personal**
- **Conflictos laborales**

El análisis de la información es utilizada para la toma de decisiones en un corto plazo, tratando de dar continuidad inmediata a la marcha del negocio.

La información que presenta la minoría de las empresas es de carácter cuantitativa y cualitativa, y les permite reflejar una comparación entre lo que paso en períodos anteriores, la situación actual y prever una situación futura.

El análisis de la información es utilizado para la toma de decisiones en un corto, mediano y largo plazo.

Lo anterior confirma la existencia del problema determinado al inicio de este capítulo, que hay una gran inconsistencia en la información que reportan las empresas sobre los recursos humanos, así como la limitación en la toma de decisiones en la mayoría de las empresas.

CAPITULO II.- CONCEPTOS Y GENERALIDADES

2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Lo que conocemos hoy día, como Administración de recursos humanos tiene sus bases en el derecho laboral, en la Administración de Relaciones Humanas y en la Administración Científica.

Nos referimos al Derecho Laboral, porque al aparecer éste, como una consecuencia de las exigencias de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Hablando de las Relaciones Humanas, tenemos el antecedente de los experimentos de la escuela de negocios que la Universidad de Harvard realizó en la Western Electric Company, y que son conocidos con el nombre de experimentos de la Hawthorne, estos experimentos fueron dirigidos por Elton Mayo y llegó a las siguientes conclusiones.

- a) El aumento del rendimiento se debía mucho más al mejoramiento de la moral y al entusiasmo de los trabajadores y solo secundariamente a las demás modificaciones efectuadas en iluminación, turnos de trabajo, formas de pago, etc.
- b) Los individuos que trabajan en comunidad trabajaron diferente a los que trabajaron solos.

- c) Cuando a los trabajadores se les impone una determinada pauta de comportamiento, sin tratar de involucrarlos de algún modo en la toma de las decisiones, se crean en ellos conflictos, inhibiciones y aún a veces se traduce en formas de deslealtad con la empresa; ya que juzgan que una actitud pasiva no va de acuerdo con su dignidad humana.
- d) Entre las cualidades que requieren los jefes, sobre todo en los del nivel intermedio, es primordial la de " Saber Escuchar " Por lo tanto, debe fomentarse que los trabajadores tengan libertad para exponer sus puntos de vista, en todo aquello que concierna a su trabajo, el solo hecho de que los inferiores puedan expresar sus ideas, mejora su colaboración y así su rendimiento.

En cuanto a la administración científica, fueron F. Taylor y Fayol, quienes sentaron las bases a través de la coordinación, dirección y por tanto del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las " Oficinas de Selección ".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercado, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de Relaciones Industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

Hoy en día han aparecido corrientes nuevas como " Calidad Total " que también son aplicables en las áreas de recursos humanos. Estas principalmente se basan en la reducción de costos, prevención, meta " Caro Defectos ", educación y entrenamiento de su personal, calidad de vida en el trabajo; todo esto para garantizar el cumplimiento de requisitos de los clientes externos e internos.

Nosotros estamos seguros que también la función de recursos humanos debe cambiar y debe volverse una función facilitadora de los procesos de la organización.

Debe ser el administrador del personal, toda aquella persona que tenga gente bajo su cargo y en este caso el especialista del área de recursos humanos debe actuar como su asesor.

2.2 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones para lograr sus objetivos requieren de la óptima administración de sus recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Especialmente hablando de la administración de recursos humanos, la entendemos como el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del potencial, las experiencias, los conocimientos y las habilidades de los trabajadores de la organización; en beneficio de los individuos de la propia organización y del país en general.

Para que se pueda visualizar la amplitud de lo que concierne a la Administración de recursos humanos, se describirá en resumen lo que para el profesor Agustín Reyes Ponce es el proceso administrativo en el área de personal.

Consideramos que, con lo que hemos escrito hasta el momento, es claro que la Administración de recursos humanos no es lo mismo que la Administración General, ya que, si bien como fenómeno administrativo tiene elementos comunes, la primera, por su especial trascendencia, se encuentra ligada a cualquiera de los demás campos administrativos y además cuenta con características, reglas y técnicas completamente específicas.

Si aplicamos el proceso administrativo a la administración de los recursos humanos, podríamos enmarcar las diferentes funciones de la siguiente manera:

Previsión :

- a).- Establecer la misión del departamento
- b).- Definir los objetivos
- c).- Elaborar las descripciones de puestos

d).- Diseñar políticas y procedimientos para la administración del personal.

Planeación :

a).- Desarrollo de políticas del personal.

b).- Procedimientos.

c).- Programas.

d).- Pronósticos.

e).- Presupuestos.

Organización :

Acordar la posición jerárquica del departamento de personal, aclarar si éste va a ser staff o funcional, describir las obligaciones y requisitos del responsable de personal.

Integración :

a).- Reclutamiento y Selección

b).- Contratación

c).- Adiestramiento, Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo

d).- Seguridad e Higiene Industrial

e).- Relaciones Laborales

f).- Estabilidad, movilidad y arraigo del personal

g).- Prestaciones

Dirección :

- a).- **De Recursos Humanos**
- b).- **Motivación**
- c).- **Seguimiento de Objetivos**
- d).- **Evaluación del cumplimiento de objetivos**
- e).- **Evaluación del desempeño del trabajador**
- f).- **Auditoría de Recursos Humanos**

Control :

- a).- **Auditoría**

2.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para resaltar la importancia del recurso humano es necesario enlistar de manera enunciativa y no limitativa algunos elementos que conforman los diferentes recursos :

RECURSOS HUMANOS :

Conocimientos
Habilidades
Experiencias
Necesidades
Actitudes
Aptitudes

RECURSOS MATERIALES:

Instalación Física
Maquinaria
Muebles
Materia Prima
Inventario

RECURSOS TECNICOS:

Sistemas
Procedimientos
Organigramas
Manuales
Políticas
Instructivos

RECURSOS FINANCIEROS:

Dinero
Inversiones
Capital

Cabe mencionar que los cuatro elementos son importantes, ya que, en conjunto componen una unidad y podríamos asegurar que sin uno de ellos, la organización no tendría vida. Pero una vez integrados los cuatro recursos, si podemos destacar la importancia del elemento humano, ya que éste es el

común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por seres humanos; por ello, la ayuda y actitud del personal influye en los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos : Producción de Bienes o de Servicios, Ventas, Finanzas, Compras, Registros, Conservación y aún la misma Administración General.

Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o lo que es peor; en plan de no utilizarlos bien, o aún destruirlos, por descontento del personal.

2.4 PROBLEMATICA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La problemática de la administración de recurso humano a diferencia de la administración de los otros elementos, radica en que son completamente distintos y para ejemplificar ésto, a continuación describiremos algunas diferencias :

1. El ser humano a diferencia de las máquinas, es una unidad indivisible en la cual concurren 3 grandes vertientes :
Biológica, Psicológica y Social; por lo tanto el hombre :
 - a). Es un ser dinámico que está en constante cambio, debido a los conocimiento y experiencias que día con día va adquiriendo, de tal manera que constantemente se van modificando sus necesidades, actitudes, creencias y valores.
 - b). Es inconforme por naturaleza, ésto provoca que siempre quiera algo distinto, algo nuevo.
 - c). Tiene la permanente necesidad de compararse con los demás, ya sea con el que está a un nivel inferior o nivel superior, o bien con otro de su mismo nivel, para bien o para mal, pero lo cierto es que siempre esta inquieto.
 - d). Es inminentemente social, por lo que tiene la imperiosa necesidad de relacionarse formal e informalmente. Una organización es un excelente lugar para ello.
2. La principal diferencia es que el ser humano no es un activo más de las empresas, como lo son el Capital y los Bienes de Producción. El ser humano no tiene dueño y lo que son los conocimientos, las habilidades y las experiencias son patrimonio personal y no se compra.

Estas formarán parte de la organización mientras el empleado vea satisfechas sus necesidades y mientras a éste le convenga.

El día que decida retirarse se llevará consigo los conocimientos, más experiencia adquirida en nuestra organización. Las sumará al cúmulo de sus conocimientos y las ofrecerá en otra empresa.

3. Las actividades de las personas en las organizaciones son de carácter voluntario y a nadie se le puede obligar a prestar sus servicios en contra de su voluntad. Ni tampoco, por existir un contrato de trabajo.

La organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, pero si nosotros nos preocupamos por ver que el personal se sienta realmente satisfecho de estar en la empresa, por voluntad propia, desarrollará su máximo potencial en el logro de los objetivos.

4. Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles, se manifiestan solamente a través de las actitudes, el comportamiento en las empresas y del logro de metas.

Estas propiedades del individuo, muchas veces las valoramos hasta que ya no contamos con él, por muy bueno que sea el sustituto no conocerá a exactitud las responsabilidades del puesto como la persona que renuncio.

5. El total de recursos humanos de un país o de una organización se pueden incrementar a través de la educación, el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, éstos también pueden ser disminuidos por la insatisfacción, las enfermedades y los accidentes.

De manera general éstas son algunas diferencias que existen entre los recursos humanos y los otros elementos de la administración, claro que hay muchos más pero hemos mencionado aquellas que a nuestro juicio son de mayor trascendencia.

Como hemos visto, la administración de recursos humanos por sus características, importancia y efectos sobre la rentabilidad de cualquier empresa, requiere de ser analizada y administrada bajo bases y criterios formales, por lo que se hace indispensable un modelo de informe, objetivo, confiable y oportuno, que permita su planeación, dirección y control.

2.5 EL INFORME

El informe administrativo es una de las formas más utilizadas en la comunicación vertical ascendente, siguiendo el desarrollo de la autoridad funcional o sin éste puede estar encaminado al sector interno de una organización, hacia otros organismos o dirigido tanto a receptores internos como externos a la vez.

Un informe es tan versátil que puede cambiar su presentación e ir de lo más sencillo, hasta lo más complejo, pero de algún modo tienen el objetivo de ayudar a las personas a comprender el ambiente de la institución, a la cual se encuentran incorporados, las relaciones que guardan con ésta. Igualmente, son el material que ayuda a los funcionarios que tienen facultades para tomar decisiones, sirviendo de base en la determinación de las propias decisiones.

2.6 PLANEACIÓN DE UN INFORME

Como primer paso en la planeación de un informe, debe decidirse acerca de que se va a escribir. Para lo cual, se deberán determinar dos cosas :

1. ¿ Quién lo va a leer ?
2. ¿ Qué uso va a tener ?

Estas dos preguntas son inseparables; no se puede contestar una sin considerar la otra. Las respuestas combinadas afectan todo lo relacionado con el informe; el orden en el cual se presente el material, el vocabulario que se emplee, la longitud de las frases y los párrafos, tipo y detalle de las

2.6.2 USOS POSIBLES

Los usos que su informe recibe pueden caer en las siguientes categorías :

De uso inmediato : Son informes que una vez elaborados se pueden utilizar, por ejemplo, la conclusión de una encuesta.

Para emprender una acción : Estos sirven de base para la toma de decisiones administrativas, por ejemplo, un informe de personal para saber si se disminuye o aumenta dicho personal.

Estimular el Interés: Se elaboran para estimular un interés general sobre algún tema en especial por ejemplo, informa sobre los resultados de capacitación del personal de un período determinado.

Para uso futuro: Estos se elaboran y se conservan debidamente registrados, por ejemplo, pueden seguir la historia de un proyecto o de una organización o para emplearse en alguna demanda judicial.

2.6.3 COMBINACION DE LECTORES Y USOS

Para que un informe cumpla con su objetivo el redactor de informes podrá hacer uso de las combinaciones que sean necesarias entre tipos de lectores y usos, si bien esto representa todo un reto para la habilidad del redactor, también es una ventaja porque al ser más flexible podremos llegar a varios niveles y cumplir con diferentes objetivos.

2.7. CLASIFICACION DE LOS INFORMES

Un informe puede ser tan extenso o tan corto como la empresa lo requiera, prácticamente un informe es como un traje hecho a la medida; pero aún dentro de esta libertad trataremos de clasificar a los informes de la siguiente manera :

2.7.1 POR SU FUNCIONALIDAD

- o Informes que solo presentan noticias o dan conocimientos de algo sin carácter analítico, por ejemplo :

Los Estados Financieros, que requieren de interpretación.

- o Informes que contienen una exposición interpretativa del autor de la redacción, pero no aportan soluciones.
- o Informes analíticos, que contienen información, interpretación, conclusiones y recomendaciones.

2.7.2 POR SU FINALIDAD

Operacionales :

Estos tienen el objetivo de coordinar la actividad diaria de una organización. Son aplicables cuando existe la necesidad de implementar algún cambio al presente.

2.7.3 POR SU FORMALIDAD

Formales :

Normalmente tienen todo el reconocimiento de la organización que los expide, sirven de

vehículo para las recomendaciones, opiniones y resultados oficiales.

Informales : Normalmente no llevan la autoridad oficial de la organización que los expide; son principalmente de la responsabilidad de cada autor individual, generalmente incluyen información preliminar y se envían a un número limitado de lectores. Sin embargo, éstos sirven como un excelente vehículo para transmitir información rápidamente.

2.7.4 POR SU ORIGEN Y PERIODICIDAD.

Ejecutivos : Cuando emanan del nivel gerencial hacia el nivel de máxima jerarquía.

Intermedios: Se manejan en los mandos intermedios.

Ordinarios : Se manejan a niveles operativos.

Periódicos : Informes que periódicamente se elaboran.

Especiales : Como su nombre lo indica se originan fuera de períodos establecidos.

2.8 ORGANIZACION DE UN INFORME

Dentro de la gama de los diferentes tipos de informes que ya mencionamos, podemos decir que todos por sencillos o extensos, contienen tres diferentes partes :

a). **Material Preliminar**

Generalmente son cortos, de solo uno o dos páginas y nos describen de manera somera el objetivo del informe, las razones por la que escribió, sintetiza su contenido para despertar el interés del lector, a continuación mencionamos algunas de las partes que conforman esta parte preliminar.

- Portada
- Carta de Presentación
- Prólogo
- Prefacio
- Reconocimientos
- Extracto
- Contenido
- Glosario

b). **El Informe**

El informe propiamente dicho puede contener una gran variedad de partes y éstas se seleccionarán dependiendo del objetivo del mismo, algunas de las partes que pueden contener son las siguientes :

- Introducción
- Antecedentes
- Materiales
- Equipo
- Procedimiento
- Derivaciones
- Resultados
- Valuaciones
- Resultados
- Valuación
- Discusión

- **Sumario**
- **Conclusiones**
- **Recomendaciones**

c). **Material Complementario**

Es la información diversa que será útil a algunos lectores del informe, pero que no es esencial para la exposición básica, se clasifica como material complementario, éste se agrupa al final del informe en el orden que sigue :

- **Apéndices**
- **Nomenclatura**
- **Lista de Referencia**
- **Bibliografía**
- **Índice**
- **Tarjetas Extraviadas**
- **Lista de distribución**

En los tres casos se proporcionaron listas extensas de elementos de los cuales se puede hacer uso para la elaboración de un informe; no quiere decir, de ninguna manera, que deba usar todos, el redactor deberá hacer uso de aquellos que sirvan para que el informe cumpla su cometido.

CAPITULO III.- INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

3.1 AUSENTISMO

Entendemos por ausentismo, la inasistencia del personal dentro de cualquier organización.

Las organizaciones están integradas por un número previamente identificado de personas para realizar una función específica, la cual, coadyuva con el logro de los objetivos de la organización; por lo que cuando una persona deja de asistir a sus labores ocasiona interrupciones en el desarrollo del trabajo, mismas que pueden convertirse en serias consecuencias para la obtención de los objetivos de la empresa.

Las faltas de asistencia, inasistencia o bien ausentismo son términos comúnmente usados para determinar la falta de un trabajador a sus labores; para este estudio manejaremos el término de ausentismo.

El ausentismo puede ser consecuencia de varias causas como son :

- A. Enfermedades generales
- B. Accidentes y enfermedades de trabajo
- C. Permisos
- D. Faltas

A.- ENFERMEDADES GENERALES

Enfermedad: Es la alteración de la salud por un agente biológico, o algún factor físico, químico o ambiental que actúa lentamente, pero en forma continua y/o repetida.

Como consecuencia de lo anterior se provocan las incapacidades y éstas, dependiendo del motivo por el cual se hayan originado, repercuten sobre los índices de :

- 1.- FRECUENCIA
- 2.- GRAVEDAD
- 3.- SINIESTRALIDAD

Los índices influyen considerablemente en el grado de riesgo de trabajo que el Instituto Mexicano del Seguro Social nos marque para el pago de cuotas bimestrales; siendo éste un gasto más a la organización que se pudo evitar.

(En el tema de " Seguridad e Higiene en el Trabajo " ampliaremos más sobre los índices de frecuencia, gravedad y siniestralidad, así como de los gastos de los accidentes y enfermedades profesionales).

Las incapacidades se dividen en (477 LFT) :

- a).- Incapacidad Temporal
- b).- Incapacidad Permanente Parcial
- C).- Incapacidad Permanente Total

- a).- INCAPACIDAD TEMPORAL (478 L.F.T).- Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.
- b).- INCAPACIDAD PERMANENTE PARCIAL (479 L.F.T).-Es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.
- c).- INCAPACIDAD PERMANENTE TOTAL (480 L.F.T).- Es la pérdida de las facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

Es de suma importancia llevar un control sobre las incapacidades y su origen, es decir, por que se están presentando :

Riesgo de Trabajo

Accidentes de Trabajo
Enfermedad de Trabajo

Enfermedad General y/o
Maternidad

Como ya se mencionó las enfermedades generales son una de las causas de ausentismo, que hay que analizarlas desde dos puntos de vista :

- 1.- Las que el trabajador justifica con el documento expedido por el Instituto Mexicano del Seguro Social " INCAPACIDAD " y,
- 2.- Las que el empleado refiera como :
 - Acudir al Instituto y no obtener incapacidad
 - Acudir a un Médico particular
 - Sentirse tan mal que no acudió a ninguno de los dos anteriores.

En ambos casos es importante su control y registro estadístico para identificar:

- o El grado de frecuencia en enfermedades del mismo trabajador.
- o El grado de frecuencia en un grupo de trabajadores.
- o El grado de frecuencia en un mismo padecimiento.
- o El grado de frecuencia en una misma fecha.

Con el análisis del resultado obtenido en los indicadores anteriores, podemos identificar enfermedades crónicas y/o enfermedades específicas, las cuales podríamos evitar.

- o Estableciendo campañas específicas de salud

- o Pláticas médicas.**
- o Información dirigida.**

Ya que salud es un recurso con que cuentan los miembros de la organización y ésta no debe entenderse simplemente como ausencia de enfermedad, sino además como un estado completo de bienestar, físico, mental y social, que permite el desarrollo óptimo de la personalidad. Es importante reconocer que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión.

Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona (Art. 3 Declaración Universal de Derechos Humanos).

Además de la obligación moral que todo administrador debe tener en la preocupación por la salud integral de los miembros de la organización; existe una implicación legal que debe cumplir según la Ley Federal de Trabajo, Reglamento de Higiene del Trabajo y Reglamento de Prevención de Accidentes de Trabajo, principalmente.

B. ACCIDENTES Y ENFERMEDADES DE TRABAJO

(Este punto será definido según la Ley Federal de Trabajo en el Tema " Seguridad e Higiene en el Trabajo"). Lo que a continuación se describe son los impactos de las mismas :

PSICOLOGICO

Las condiciones higiénicas deficientes, así como las enfermedades profesionales, en el mejor de los casos, desarrollan en las personas el temor constante de verse lesionadas gravemente y ésto produce un ambiente de inseguridad personal que afectará su trabajo y su personalidad.

En casos normales, la inseguridad personal, el temor de morir, la incapacidad de trabajar y ganarse la vida, desarrollan en las personas cambios de personalidad que pueden variar desde neurosis a casos agudos de psicosis.

En los casos más graves, ocasiona un trastorno completo de la personalidad que puede originar la muerte o el suicidio.

SOCIAL

Las enfermedades profesionales merman la fuerza de trabajo de que dispone un país y por tanto afectan directamente a la sociedad, ya que aumentan el número de inválidos e incapacitados a los que hay que mantener y cuidar.

Otros factores que aunque no son fáciles de apreciar, no deben dejarse de considerar :

- o Disminución de individuos preparados, y la necesidad de preparar sustitutos.

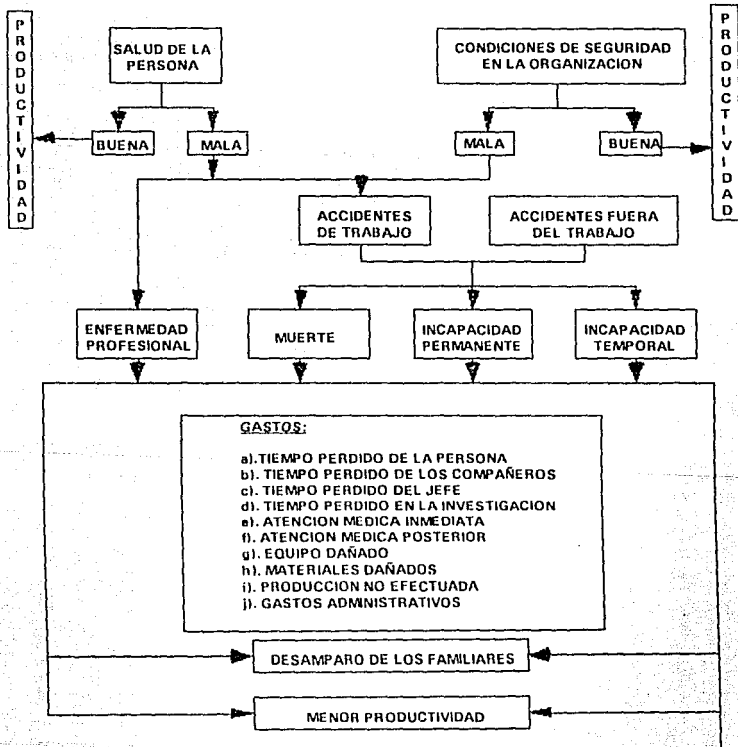
- o Malas actitudes que se desarrollan entre las personas cercanas a los afectados; con un aumento de vicios (drogas, alcoholismo, etc.) que entre ellas pueden desarrollarse.
- o Pérdida de mercados extranjeros y nacionales, por la disminución de la calidad y el aumento en el costo de los productos.

ECONOMICO

Es difícil de calcular, ya que en estadísticas que han efectuado organismos especiales, no se incluyen cálculos de accidentes y de enfermedades profesionales, sin embargo podríamos hacer una síntesis :

- o Importantes pérdidas económicas para las empresas, por el ausentismo del especialista, elevación de gastos de adiestramiento e integración de personal nuevo.
- o Pérdida para las organizaciones en producción, calidad, tiempo, prestigio, etc.
- o Días/Hombre perdidas
- o Retrasos y bajas en cantidad y calidad en líneas de producción (paros o interrupciones).
- o Pago de tiempo extra a otros empleados
(Art. 66 L.F.T.)

IMPACTO DE LAS ENFERMEDADES Y LOS ACCIDENTES DE TRABAJO EN LA ECONOMIA.



C).- PERMISOS

Existe en las organizaciones el otorgamiento de permisos con o sin goce de sueldo, mismos que previamente son establecidos por la empresa como prestación y/o dentro de las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo o bien como una libertad de los jefes para otorgarlos, dentro de los conceptos citados podemos encontrar los permisos otorgados por :

- o Nacimiento de hijos
- o Muerte de familiares
- o Matrimonio
- o Asuntos personales (escolares, enfermedades sin justificante del IMSS, problemas familiares y otros de naturaleza similar).

En todos los casos el trabajador deberá avisar por anticipado, siempre que sea posible o bien tan pronto como tenga conocimiento del asunto que origina inasistencia.

D).- FALTAS

Dentro de este concepto encontramos las faltas justificadas y las faltas injustificadas; siendo los conceptos que las originan asuntos personales, de los cuales no hubo oportunidad de avisar y donde la justificación es posterior al motivo que las origina. Dando aviso, o no, el trabajador al momento en que se incorpora nuevamente a sus actividades.

3.1.1 AUSENCIA DE TRABAJO

La ausencia de trabajo no es una falta en si misma, la clasificamos dentro del grupo de inasistencia ya que así es registrada; sin embargo, el trabajador pudo estar prestando sus servicios en :

- o Otras localidades y/o empresas del grupo.
- o Asistiendo a algún curso, conferencia, ponencias u otros eventos.
- o Tramitando asuntos de la empresa con alguna dependencia de gobierno, clientes, otras empresas y/o asociaciones.

3.1.2 VACACIONES

Las vacaciones no son faltas, son una prestación, sin embargo es indispensable un control sobre este concepto (así como de las primas vacaciones), para efecto de su correcta administración, así como para establecer :

- o Programas de vacaciones, acordes a los planes de la empresa y conforme a los deseos de los empleados.
- o Dotar al Departamento Contable de los datos para generar provisiones de pago de prima vacacional y días de vacaciones.
- o Políticas de prestaciones (vacación y/o prima vacacional).

FORMULAS PARA EL CALCULO DE INDICES DE AUSENTISMO

o GRAVEDAD
DEL
AUSENTISMO

$$= \frac{\text{DIAS-HOMBRE PERDIDOS} \times 100}{\text{DIAS-HOMBRE PERDIDOS} + \text{DIAS-HOMBRE TRABAJADOS}}$$

o FRECUENCIA

$$= \frac{\text{CASOS DE FRECUENCIA} \times 100}{\text{NUMERO DE TRABAJADORES}}$$

o AUSENTISMO

$$= \frac{\text{NUMERO DE AUSENCIAS} \times 100}{\text{NUMERO DE TRABAJADORES} \times \text{DIAS LABORADOS POR TODA LA ORGANIZACION.}}$$

INDICE DE AUSENTISMO

IA	=	INDICE DE AUSENTISMO
N	=	NUMERO DE EMPLEADOS
D	=	DIAS TRABAJADOS
I	=	INASISTENCIAS
AT	=	AUSENCIAS DE TRABAJO
V	=	VACACIONES

$$IA = \frac{I - (AT + V)}{N \times D} \times 100$$

El resultado nos refleja el porcentaje de ausentismo en un período determinado.

El conocimiento de estos índices nos va a facilitar la toma de decisiones, para las siguientes acciones :

- o Evaluación del Contrato Colectivo de Trabajo.
- o Mejorar el clima organizacional
- o Disminuir costos originados por el ausentismo.

3.2 PUNTUALIDAD

La puntualidad es el grado en que el personal cumple con su horario de trabajo.

El incumplimiento de dicho horario es una preocupación de las empresas, algunas de sus causas son :

- A. Problemas de transporte
- B. Actitud
- C. Hábitos

A. Problemas de Transporte

Son consecuencia de :

- o Nuestras contrataciones no están cuidando la cercanía del trabajador con su área de trabajo.
- o Carencia de servicio público de transporte

B. Actitud

Las actitudes son causa de muchas y muy diversas circunstancias, y una de la forma de canalizarla es llegando tarde al trabajo, lo cual indica inconformidad del personal, y desagrado con el trabajo que desempeña, lo que puede originar actitudes más peligrosas que incrementen los gastos de la organización; y tales como :

- o Accidente de Trabajo
- o Mal ejemplo que contamine al resto del personal.
- o Baja calidad y cantidad en el desempeño del puesto propiciando una baja en la productividad .

C. Hábitos

Son adquiridos desde la infancia y en el transcurso de la vida se van fortaleciendo e incrementando, éstos pueden ser buenos o malos, podemos decir que nacen con la costumbre, o la constante práctica.

3.3 SUELDOS Y SALARIOS

3.3.1 SU ETIMOLOGIA

El término salario, deriva de " sal " aludiendo el hecho histórico de que alguna vez se pago con ella.

Sueldo proviene de " sólidus " que significa Moneda de oro de peso cabal.

3.3.2 SU DIFERENCIA

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide cada semana ordinariamente. El sueldo se paga por mes o quincena.

Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica : El salario se aplica más bién a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

3.3.3 CONCEPTO

El sueldo y/o salario es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

Más concisamente " la retribución por una actividad productiva "

3.3.4 ANTECEDENTES

Podría decirse que la principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades , el hombre primitivo satisfacía sus propias necesidades en forma precaria, gracias exclusivamente a dos factores : su trabajo personal y las bondades de la naturaleza; el artesano surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para aliviar las necesidades del hombre y su familia, y con ello el trueque de estos excesos; más tarde aparece el concepto de trabajo personal, mismo que realiza en beneficio de otras personas; desafortunadamente este concepto surge dentro de un marco de sistema esclavista, siendo su única retribución el pan, el vestido y el techo o bien (en otras culturas) con retribuciones sumamente precarias y por lo general acompañadas del maltrato, posteriormente la labor es remunerada en especie o dicho en otra forma, el hombre cambia su trabajo por los bienes que le son útiles para subsistir. La agilización del comercio hace surgir la necesidad de que el trueque o cambio directo sea sustituido por algo más versátil y aparece así la compra-venta, o cambio indirecto; es decir, la relación mercancía = mercancía es sustituida por la fórmula :

MERCANCIA = DINERO = MERCANCIA

Es necesario reconocer que aún cuando en la época actual el trabajo personal no tiene la calidad de mercancía, no puede sustraerse de los efectos de las Leyes de la Oferta y la Demanda, cuando concurre al llamado Mercado de Trabajo.

Vamos ahora a dar los conceptos de :

Vamos ahora a dar los conceptos de :

- o Salario
- o Sueldo
- o Salario Nominal
- o Salario Real

3.3.5 SALARIO

El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (Art. 82 L.F.T.). El salario se integra de (Art. 84 L.F.T) los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera. Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y/o útiles que el patrón 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 que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

Nota : Para este estudio nos referimos a salarios, entendiendo que en este término incluimos a ambos, sueldos y salarios.

El salario debe ser remunerado (Art. 85 L.F.T) y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el

importe del salario, se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que para un trabajo normal en una jornada de ocho horas de por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

La equidad en el pago (Art. 86 L.F.T.) a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

3.3.6 SALARIO NOMINAL

Es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor, según la unidad adoptada : tiempo, destajo u otros similares; cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día, semana, etc. de trabajo o artículo hecho.

3.3.7 SALARIO REAL

Es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe, en la época actual es de suma importancia revisar este punto, ya que el cambio en la capacidad adquisitiva del dinero, hace que un salario nominal aumente, y el salario real permanezca idéntico, o se reduzca.

3.3.8

NOMINA

Es el documento en el que se plasma las percepciones y deducciones que le corresponden a cada trabajador de una empresa en un período determinado.

I. PERCEPCIONES

- a).- Sueldo o salario base
- b).- Tiempo extraordinario
- c).- Prestaciones
- d).- Otros pagos

II DEDUCCIONES

- a).- Impuesto sobre productos del trabajo
- b).- Cuota del Instituto Mexicano del Seguro Social
- c).- Cuotas Sindicales
- d).- Descuentos (Infonavit/Fonacot)
- e).- Descuentos por préstamos
- f).- Otros

Es muy importante reportar el total de la nómina para la toma de decisiones.

Podemos identificar cual es el sueldo o el salario promedio en toda organización, y revisar si es acorde con la política de sueldos y conforme al presupuesto.

El conocimiento periódico del total de percepciones pagados por concepto de nómina contra el total de sueldo base nos permite observar posibles desviaciones.

3.3.9 TIEMPO EXTRA

Si contamos con un indicador (tiempo extra promedio pagado mensualmente), podemos tomar medidas tales como: revisar cual es la tendencia de incremento o decremento, puede ser provocado por épocas normales de sobre producción o baja en la misma según el giro de la empresa, por ejemplo : La industria del juguete muestra una marcada sobre producción en el último trimestre del año.

Otra decisión que se podría tomar según la valuación del costo es contratar personal por obra o tiempo determinado, claro que también existen otros factores, como por ejemplo el hecho de que el personal no este capacitado lo suficiente para obtener los niveles de producción requeridos durante el horario normal de trabajo. No debemos olvidar que existe un marco jurídico que contempla el tiempo extra.

JORNADA DE TRABAJO (Art. 58 L.F.T)

Es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

PROLONGACION DE LA JORNADA (ART. 66 L.F.T.)

Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias, ni de tres veces en una semana.

PAGO DE TIEMPO EXTRA (ART. 67 L.F.T.)

Las horas de trabajo a que se refiere el Artículo 65 es retribuir con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Las horas de trabajo extraordinarias se pagarán con un ciento por ciento más del salario correspondiente a las horas de la jornada normal.

LA NO OBLIGACION DE LOS TRABAJADORES A PRESTAR SUS SERVICIOS POR UN TIEMPO MAYOR DEL PERMITIDO (ART. 68 L.F.T.)

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido en este capítulo. La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente, con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada normal, sin perjuicio de las sanciones establecidas en la Ley.

SERVICIO DE LOS TRABAJADORES EN SU DIA DE DESCANSO (ART. 73 L.F.T.)

Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso, si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.

3.3.10 OTRAS PERCEPCIONES

Es también no menos importante llevar un registro y control sobre :

- a).- Primas dominicales
- b).- Días de descanso obligatorio
- c).- Vacaciones
- d).- Prima vacacional

a).- SERVICIO EN DIA DOMINGO (ART. 71 L.F.T)

Los trabajadores que presten sus servicios en día domingo, tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

b).- DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO

Son días de descanso obligatorio (Art. 74 L.F.T.)

- o El 1° de Enero
- o El 5 de Febrero
- o El 21 de Marzo

- o El 1° de Mayo
- o El 16 de Septiembre
- o El 20 de Noviembre
- o El 25 de Diciembre
- o El 1o. de Diciembre de cada seis años

c).- VACACIONES

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período vacacional, se aumentará en dos días por cada cinco de servicio.

o CONTINUIDAD EN LOS DIAS (ART. 78 L.F.T.)

Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones por lo menos.

o LA NO COMPENSACION CON REMUNERACION DE LAS VACACIONES (ART. 79 L.F.T.)

Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

d).- **PRIMA VACACIONAL (ART. 80 L.F.T.)**

Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Con respecto al aspecto impositivo de la Ley del Impuesto sobre la Renta, es vital para la organización, el cuidado que se ponga en apegarse a las disposiciones en este sentido, así como la correcta interpretación.

3.3.11 PAGO DEL IMPUESTO

Título IV (de las personas físicas) (Art. 74 L.I.S.R.)

Están obligados al pago del impuesto establecido en este título, las personas físicas residentes en México que obtengan ingresos en efectivo, en bienes o en crédito, así como los ingresos en servicios en los casos que señala la Ley.

3.3.11.1 INGRESOS EXENTOS

Los ingresos exentos se establecen en el Artículo 77 de la L.I.S.R., su estructura establece, entre otras, trece exenciones a los salarios y prestaciones de previsión social:

A).- **SALARIOS**

- 1 Prestaciones de trabajadores de salario mínimo general que NO rebasen los límites de la L.F.T.L

{ tiempo extraordinario y pagos en días de descanso obligatorio).

XI Aguinaldo, P.T.U., primas vacacionales y dominicales.

XII Remuneraciones a extranjeros en algunos casos

B).- PRESTACIONES DE PREVISION SOCIAL

II Indemnizaciones por riesgos o enfermedades

III Jubilaciones, pensiones y haberes de retiro

IV Reembolso de gastos médicos, dentales, hospital y de funeral.

V Las que otorgan instituciones públicas (IMSS, ISSTE).

VI Subsidios por incapacidad, becas educacionales para trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras análogas.

VII Depósitos en INFONAVIT u otros institutos y casas habitación.

VIII Los provenientes de cajas y fondos de ahorros y los intereses presuntos.

C).- OTRAS EXENCIONES

IX Cuotas al IMSS pagadas por los patrones

X Indemnizaciones y pagos al término de la relación laboral.

XII Viáticos comprobados

Es importante aclarar que en cada inciso existen límites y reglas que se tienen que considerar, para la aplicación de este artículo.

3.3.11.2 INGRESOS QUE SE GRAVAN (ART. 78 L.I.S.R.)

Se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral. Para los efectos de este impuesto, se asimilan a estos ingresos los siguientes :

- 1.- REMUNERACION DE EMPLEADOS PUBLICOS.
- 2.- ANTICIPOS DE COOPERATIVAS DE PRODUCCION, SOCIEDADES Y ASOCIACIONES CIVILES.
- 3.- HONORARIOS A CONSEJEROS Y COMISARIOS, ADMINISTRADORES Y GERENTES GENERALES.
- 4.- HONORARIOS POR SERVICIOS PRESTADOS PREPONDERANTEMENTE A UN PRESTATARIO, QUE LOS SERVICIOS SE PRESTEN EN LAS INSTALACIONES DEL PRESTATARIO.

3.3.11.3 IMPUESTO SOBRE COMPENSACIONES POR SEPARACION (ART. 79 L.I.S.R.)

Cuando se obtengan ingresos por concepto de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones u otros pagos, por separación.

3.3.12 CONTROL DE EROGACIONES PAGADAS

Es necesario que llevemos un control que nos muestre las erogaciones pagadas por :

- a).- El total de sueldos y salarios base pagados.
- b).- El promedio de sueldos pagados.
- c).- El promedio de salarios pagados.
- d).- El promedio de sueldos y salarios pagados.

Como también conviene :

- a).- El total de prestaciones pagadas por salarios y por sueldos.
- b).- La relación porcentual entre sueldos, salarios y prestaciones.
- c).- Total de cargas sociales por concepto de sueldos y salarios.
- d).- La suma de sueldos, salarios, prestaciones y cargas sociales.
- e).- Diversas relaciones porcentuales entre los puntos antes señalados.

La información anterior nos permitirá conocer el costo total de la mano de obra, gastos de administración y/o venta por concepto de fuerza de trabajo.

Con lo antes mencionado podemos realizar el presupuesto de nómina, planes de incremento a sueldos y salarios, o bien cuantificar

incrementos o disminuciones en personal ocupado; provisiones de nómina; costear prestaciones.

Por otro lado están los salarios mínimos y profesionales para los cuales existe una legislación especial, y su no aplicación puede ir desde una multa hasta la cárcel, por ello el cuidadoso manejo que se debe tener en el otorgamiento de salario a estas categorías.

Con el conocimiento de nuestros sueldos y salarios podemos administrar un tabulador, mismo que vendría a ser una guía de pago por categorías a un grupo de trabajadores, clasificados según la actividad y/o funciones que desempeñan.

Si conocemos lo que en total cuesta cada trabajador podemos costear entre otras cosas :

- a).- Tiempos extra y su relación porcentual contra el total de la nómina.
- b).- Costo de tiempo por faltas, incapacidades, retardos, en general ausencias.
- c).- Costos de hora/hombre por actividad.
- d).- Costos de hora/hombre desperdiciados o tiempo improductivo (lo cual como ya hemos dicho no solo repercute en la hora/hombre, sino en otros aspectos en los procesos productivos y por ende en la productividad.
- e).- Con el conocimiento del costo total horas/hombre podemos valorar el contrato colectivo.

Una buena estrategia para la atracción y conservación de los buenos recursos humanos la constituyen los planes de compensaciones o sistemas de remuneración.

El dilema original de principios de siglo sobre " que ofrecer al personal para aumentar su interés en la productividad " está siendo abordado desde diferentes ángulos por los especialistas en recursos humanos, y entre ellos, los que han contribuido sólidamente, son los consultores en compensaciones.

3.3.13 VALUACION DE COSTOS Y GASTOS

Uno de los renglones de mayor cuantía y que representa un aspecto importante en los costo de cualquier empresa es la compensación al personal (sueldos , salarios, prestaciones y otros gastos relacionados con la remuneración al personal).

Debe existir en toda empresa un análisis cuidadoso en el establecimiento de objetivos y el desarrollo de estrategias en la administración de sueldos y salarios.

3.3.14 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Algunos principios básicos de la administración de sueldos y salarios son :

- a).- Equidad Interna.- Alineamiento, alineación u ordenamiento de puestos valoración de puestos.
- b).- Competitividad externa .- Investigación de mercados a través de encuestas de compensación.
- c).- Evaluación del desempeño.- Medición del logro de metas.

Quando hablamos de equidad interna decimos que la clasificación de los salarios deberá ser justo reflejo de la alineación de puestos y esta última deberá basarse en la comparación del contenido de los mismo.

Externamente competitivo quiere decir que deberá establecer una política en relación con el mercado de trabajo que permita por un lado afrontarlo económicamente y por otro que tenga el nivel requerido para atraer a empleados eficientes.

La motivación del personal deberá concebirse como un instrumento vital de la administración hacia el logro de los resultados finales.

Deberá ser suficientemente flexible para reconocer diferentes grados de eficiencia en el desempeño y será un medio para obtener resultados individuales sobresalientes, más que un simple premio cuando haga falta.

Un programa de administración de sueldos deberá a la vez tender a una descentralización administrativa, y asegurar un adecuado control y guía central.

Deberá estar estructurada de tal manera que facilite el presupuesto de aumentos salariales, pronósticos de costo de mano de obra y análisis en la práctica de compensación actuales en relación a la organización.

El programa de administración deberá ser continuo que permita la evaluación de nuevos puestos y la re-evaluación de puestos que hayan enriquecido el contenido y cambiado sus relaciones de autoridad en orden de requerimientos futuros de la organización.

El uso adecuado de estas técnicas, nos permiten establecer objetivos y desarrollar estrategias que realmente resulten en una verdadera administración de sueldos.

Para obtener una equidad interna existen varios métodos, mismos que por las características propias de cada uno de ellos es común clasificarlos de la siguiente manera: (sin ser una regla general).

- a).- Alineación pura.- Para clasificar puestos de personal sindicalizado, los cuales posteriormente se negocian con el Sindicato a través de contratación colectiva.
- b).- Valuación por puntos.- Para personal de confianza, no ejecutivo, debido a la complejidad y variedad de puestos.
- c).- Comparación por factores para puestos ejecutivos, los cuales requieren un análisis más profundo.
- d).- Gradación.- Para estructura de puestos secretariales, y puestos de supervisión en fábrica.

Independientemente del método que se decida emplear, lo realmente importante, es que existan enfoques sistemáticos que aseguren congruencia y consistencia de criterio.

Ya que el caso del personal no sindicalizado resulta ser complejo desde el punto de vista que desarrolla actividades y funciones de aplicación de conocimientos, habilidades y experiencia, criterio y contribución a resultados desde este enfoque, requiere pues, una descripción clara de :

- o La lista de resultados finales esperados del puesto cuando es desempeñado de manera eficiente.
- o Una sección dedicada a la clase de conocimientos y a la clase de pensamiento requerido por empleado para lograr los resultados finales esperados.

Las organizaciones existen para alcanzar tanto objetivos de grupo como los objetivos individuales. Es comprensible que el éxito del individuo en el puesto y el éxito de la organización deben responder a objetivos realmente armónicos.

Las descripciones se usan como fuente de datos para la valuación de puestos, éstos se valúan en cuanto a su contenido o el peso del mismo en términos de su contribución en el logro de las metas de la organización. Basados en esta valuación, la posición salarial de cada puesto es determinada.

La Encuesta de Mercado .- Para ubicar la competitividad externa se basa primordialmente en la mayoría de los casos en descripciones genéricas de un grupo de puestos tipo, identificados previamente como los que mejor representan al resto de los puestos en la organización, solicitando a una muestra de empresas del mercado de sueldos su

participación para contestar datos sobre la compensación al personal (salarios, sueldos, prestaciones, cargas sociales).

Una vez, contando con todos los datos proporcionados por las empresas de la muestra, procedemos a la creación de nuestros rangos de sueldos o tabuladores de salarios, según sea el caso.

Para la creación de nuestros rangos o tabuladores, podemos hacer uso de la estadística, usando :

- a).- Promedios o media
- b).- Mediana
- c).- Moda
- d).- Cuartiles
- e).- Límites superiores e inferiores
- f).- Tendencia central (mínimos cuadrados)

Una vez identificadas las medidas anteriores, de acuerdo con la política de la empresa podemos elaborar :

- a).- Presupuestos de compensación
- b).- Planes de incremento en la percepción al personal
- c).- Programas de aumento de sueldos y salarios

La medición del desempeño es obviamente fácil de calificar al contar con una herramienta que nos indica exactamente lo que la organización requiere de cada puesto; es decir, la descripción de puesto explica a los empleados el papel que su puesto juega en la operación de la compañía y la actuación que se espera de él mientras ocupe el mismo; usándose

ésta para evaluar el desempeño del empleado en un período de tiempo determinado.

3.4 EDUCACION LABORAL

El elemento humano es el cimiento y motor de toda organización y su actuación es decisiva en el desarrollo de la misma. Por esta razón es que la educación laboral ha venido tomando énfasis día a día en las organizaciones.

Educación laboral es un proceso planeado y basado en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Los elementos que la integran son :

ADiestRAMIENTO.- Desarrollar destreza en una o varias actividades, casi siempre mediante la práctica de trabajos de carácter muscular o motriz .

ENTRAMAMIENTO.- El adquirir conocimientos y desarrollar habilidades para el desempeño de una función.

CAPACITACION.- Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

DESABROLLO.- Comprende integralmente la formación del perfil del hombre a través de la educación laboral modificando sustancialmente sus experiencias, conocimientos, habilidades y actitudes. (Esta se dá a largo plazo)

3.4.1 IMPORTANCIA DE LA EDUCACION

La educación laboral es extremadamente importante para las empresas por las siguientes razones :

- a).- Es a través de ésta como se le enseña al personal a hacer uso racional de los recursos técnicos, materiales y humanos, para traducirlos en productividad y ésta a su vez sea la clave para garantizar la continuidad y crecimiento de cualquier organización.
- b).- Incrementa los inventarios de recursos humanos.
- c).- Mayor educación laboral, significa mejores niveles de calidad de vida en el personal y por lo tanto, mayor satisfacción y arraigo.

3.4.2 FUNDAMENTOS LEGALES

A partir del 1º de Mayo de 1978, se incluyó en la Ley Federal del Trabajo, la Capacitación y Adiestramiento como un derecho de la clase trabajadora y como una obligación patronal. Lo anterior queda enmarcado en los Artículos 132 Fracción XV y en el 153 (L.F.T.)

Además se fundó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.) que tenía la función de vigilar el cumplimiento de los Artículos antes mencionados.

Posteriormente, se modificó y se convirtió en la Dirección General de la Capacitación y Productividad (D.G.C.P.) y sus funciones son las siguientes :

- 1.- Manejar el Servicio Nacional del Empleo, capacitación y adiestramiento.
- 2.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- 3.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- 4.- Registrar los programas de capacitación de las empresas así como las constancias de habilidades laborales.
- 5.- Las demás que rigen las Leyes.

Es necesario mencionar que estas obligaciones son vigiladas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de sus inspecciones.

3.4.3 TIPOS DE PROGRAMAS

Existen muchos esfuerzos por parte de las empresas para convertir a su personal en calificado y eficiente, para lo cual se hacen planes y programas de capacitación de toda clase.

Nosotros hemos clasificado los programas de educación laboral en tres :

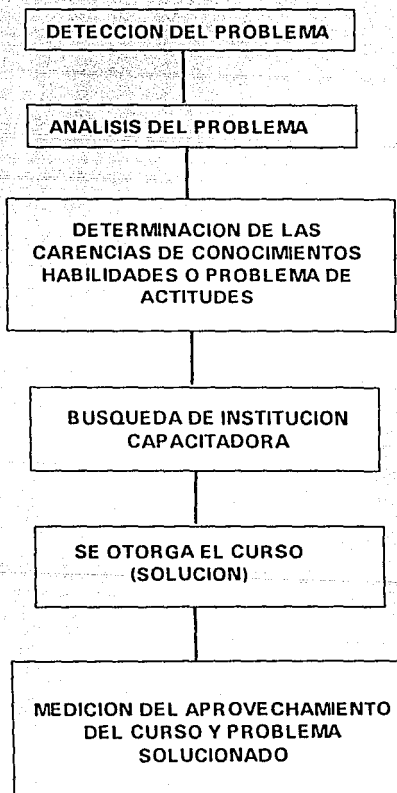
- PROGRAMAS DE ARCHIVO
- PROGRAMAS CORRECTIVOS
- PROGRAMAS PREVENTIVOS

- **Programas de Archivo.-** Son aquellos que se elaboran exclusivamente para cumplir con las exigencias legales.

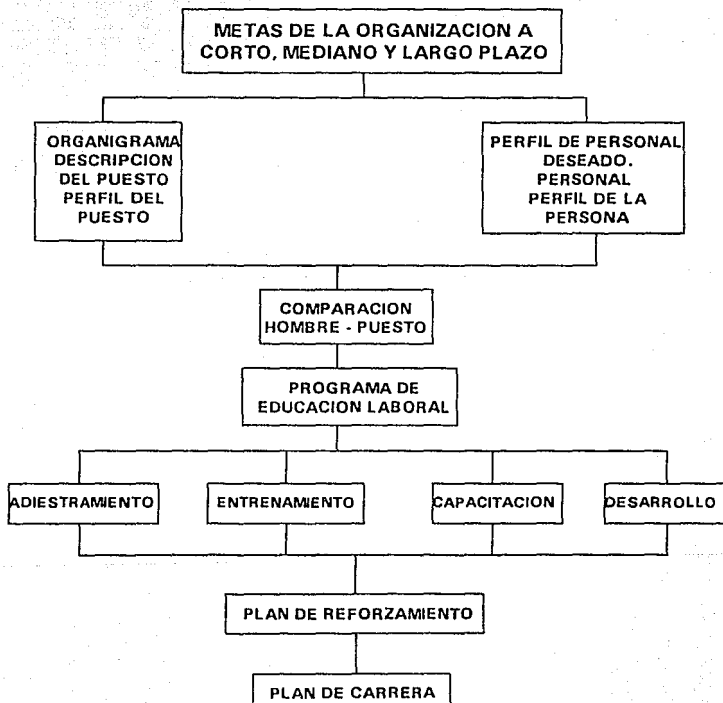
- **Programas Correctivos.-** Estos programas son los más usuales en las empresas y su creación se basa en las carencias que existen al momento de detectar sus necesidades. Su principal característica es que resuelven exclusivamente carencias del momento, pero no las del futuro.

- **Programas de Educación Preventiva.** Este programa esta basado en su planeación táctica y estratégica, identifica sus carencias y necesidades de Educación Laboral a corto, mediano y largo plazo. Además al personal desde el momento de su contratación, ya se determinó de acuerdo a sus características, un programa de educación y un plan de carrera. El proceso que se sigue es como este modelo :

El proceso (Programas Correctivos) es:



o Programa de Educación Preventiva



3.4.4 MEDICION DE LA EDUCACION

Los programas de Educación Laboral son procesos de inversión que llevan una erogación :

- El costo del curso
- El costo hora-hombre
- El costo de lo que dejó de hacer el personal.

Por esta razón es necesario medir el beneficio de la educación, para demostrar a nuestros directores cuanto se invirtió y cuanto se ganó.

Como ya se mencionó anteriormente, la educación está orientada a modificar los conocimientos, habilidades y cultura del personal, y en éste sentido el método de medición varía para cada uno de los diferentes procesos.

Los Conocimientos

Para poder medir los resultados del incremento de los conocimientos basta con aplicar un exámen al respecto, antes y después del curso, de esta manera se podrá medir objetivamente el beneficio del evento y la ganancia se verá reflejada en el logro de los objetivos.

Las Habilidades

En el caso de las habilidades es diferente, en primer lugar por que debemos estar de acuerdo en que existen habilidades innatas y

adquiridas, en segundo lugar porque las habilidades pueden ser de dos tipos :

- **Habilidades Motrices**
- **Habilidades de Proceso Mental**

En el caso de las habilidades motrices van encaminadas a adquirir velocidad en los movimientos que se involucren en una operación determinada, para reducir los tiempos de fabricación, por ejemplo :

- **Reducir el tiempo de cambio de herramientas**
- **Reducir el tiempo en el cambio de rodillos**
- **Reducir el tiempo de el empaque**

Y su medición se basa en el tiempo que un trabajador tarda en realizar una operación antes de su adiestramiento y después de éste.

En las habilidades de procesos mentales se pretende proporcionar conocimientos y desarrollar la sensibilidad en la aplicación de los mismos, unos ejemplos de éstas son los siguientes :

- **Habilidad de escuchar**
- **Habilidad de comunicar**
- **Habilidad de análisis de problemas**
- **Habilidad de toma de decisiones**

En estos casos su medición es menos objetiva que los anteriores, pero se logra a través de la capacidad de respuesta en vivencias simuladas o ya sea en el desarrollo del mismo trabajo.

Las Actitudes

Debemos partir de la base que existen actitudes positivas y negativas, las cuales ayudan o estorban al logro de los objetivos de la organización. Algunos ejemplos de éstas son las siguientes :

Actitudes Positivas

- Puntualidad
- Asistencia perfecta
- Cooperación
- Disponibilidad
- Trabajo en equipo

Actitudes Negativas

- Impuntualidad
- Ausentismo
- Desintegración
- Crítica constante y destructiva
- Individualismo

La medición de los resultados de los procesos que tienen como objetivo, modificar las actitudes del personal se pueden lograr mediante la identificación de conductas negativas y la observación del comportamiento después del evento.

Cabe destacar que en la obtención de resultados debemos considerar los siguientes aspectos :

- **Una medición antes del proceso**
- **Una medición después del proceso**
- **Un programa de reforzamiento**

De esta manera es como se puede demostrar que el adiestramiento, el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo es una inversión y no un gasto.

3.5 CLIMA LABORAL

El clima laboral lo podemos entender, como el estado de ánimo que guardan las relaciones obrero patronales de un país, estado, empresa. Y del cual depende su estabilidad.

Toda organización se ve afectada tanto por su entorno externo como interno.

El ambiente externo es aquel que afecta a la empresa y del cual no tiene control directamente, por ejemplo :

- o El Tratado de Libre Comercio
- o El pacto de estabilidad y crecimiento económico
- o El surgimiento de una central obrera
- o Los conflictos laborales de alrededor

Los principales indicadores externos que debemos observar, estudiar y vigilar son :

- o Los movimientos sociales
- o Los movimientos políticos
- o Las perspectivas económicas
- o Las perspectivas sindicales
- o Las nuevas corrientes de la administración

Sus principales fuentes de información son las noticias, televisión, radio, revistas, especializadas, encuestas, centros de información especializadas.

Es importante no perder de vista estos factores, porque éstos son los que van a estar modificando constantemente nuestro clima interno.

Por ambiente laboral interno, entendemos el grado de satisfacción que viven los trabajadores al laborar para una organización.

El grado de satisfacción está estrechamente relacionado con las facilidades que encuentra el trabajador en la empresa para satisfacer sus diversas necesidades, como persona, como trabajador, como jefe de familia y en general en cada uno de los roles que desempeña en su vida.

Es importante que se conserve un grado de satisfacción alto, por que éste va a influir directamente en la actitud del personal hacia el trabajo. Y como ya vimos anteriormente, ésta influye en los resultados de la organización.

A continuación mencionaremos algunos factores que influyen en el ambiente laboral interno, y trataremos de enlistarlos, de acuerdo a lo que nuestra experiencia nos dicta son más importantes para el trabajador :

3.5.1 ECONOMICOS

- o Nivel de sueldo
- o Equidad interna
- o Competitividad externa
- o Prestaciones económicas

3.5.2 DE SEGURIDAD

- o Solidez del negocio**
- o Estabilidad en el puesto**
- o Justicia en las bajas del personal**
- o Justicia en la movilidad interna**
- o Preocupación de la empresa por la Seguridad e Higiene Industrial**

3.5.3 DE INTEGRACION

- o Relaciones con el supervisor**
- o Relaciones con los compañeros de trabajo**
- o Participación del trabajo en equipo**
- o Participación en grupos informales**

3.5.4 DE RECONOCIMIENTO

- o Del desempeño de su trabajo**
- o De sus ideas**
- o De su cumpleaños**
- o De su aniversario**
- o De su asistencia y puntualidad**
- o De su cooperación**
- o De sus habilidades extra-trabajo**

3.5.5. SERVICIOS AL PERSONAL

- o Préstamos al personal (sobre todo por casa-habitación)**
- o Comedor**
- o Transporte**
- o Vigilancia**
- o Oportunidad en el otorgamiento de prestaciones**

3.5.6 INSTALACIONES Y EQUIPO DE TRABAJO

- o Areas de trabajo**
- o Comedor**
- o Baños y vestidores**
- o Espacios para recreación**
- o Herramienta de trabajo**
- o Ventilación**
- o Iluminación**
- o Equipo de seguridad**

3.5.7 EDUCACION LABORAL

- o Adiestramiento**
- o Entrenamiento**
- o Capacitación**
- o Desarrollo**

Esta es una lista amplia, pero no limitativa de factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores.

La contribución del grado de satisfacción en las utilidades del negocio es muy difícil de medir; ya que es tanto como comparar manzanas con naranjas.

3.5.8 La satisfacción es un elemento intangible y por lo tanto debemos medirlo con indicadores como :

- o La rotación**
- o El ausentismo**
- o Los conflictos laborales**
- o La evaluación del desempeño**
- o La participación**
- o Los resultados de encuestas anteriores sobre satisfacción.**
- o Las anotaciones en baños**

Para medir el grado de satisfacción se puede utilizar una encuesta al personal preguntando sobre la calidad de los factores que promueven su satisfacción y donde las respuestas obviamente serían cualitativas.

De esta manera podríamos conocer no solo que tan satisfecho está el personal, sino también en que áreas y departamentos tenemos áreas de mejoría.

Es de suma importancia vigilar y trabajar duro por mantener un clima laboral sano, porque de esto depende la estabilidad de las relaciones Obrero-Patronales y por lo tanto, la continuidad del negocio.

3.6. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El inventario de recursos humanos es la valoración de las características personales, de los conocimientos, de las habilidades y experiencias con que cuenta una organización a través de su personal.

Para una empresa es de suma importancia conocer su inventario por que podría determinar su potencialidad.

Y ésta es la base para su planeación estratégica de recursos humanos. Dicho en otras palabras, nos permite conocer la distancia entre quienes somos y quienes queremos ser.

Las principales fuentes para conocer este cúmulo de información son :

- o La solicitud de empleo
- o La hoja de actualización de datos
- o Las constancias de habilidades expedidas por las empresas o centros de capacitación.

Principalmente los datos que a las compañías les interesa conocer son :

3.6.1 EL DOMICILIO

Para las empresas es necesario conocer como están distribuidos sus trabajadores dentro de una población, porque le permite estar enterado de los problemas de Servicios Públicos que le aquejan y que puedan ayudar o afectar en el desempeño de su trabajo, por ejemplo el transporte.

Así como prever cualquier situación de catástrofe en alguna zona determinada.

3.6.2 EDAD

A la organización le interesa saber el promedio de edad de su personal, porque ésto le indica aproximadamente los años de vida activa de éste, le ayuda a prever prestaciones tales como seguros de vida, seguros de retiro, así como el implementar planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Para poder obtener el promedio de edad del personal se debe usar la siguiente fórmula :

$$\begin{array}{l} \text{Promedio} \\ \text{de} \\ \text{Edad} \end{array} = \frac{\text{Suma de las edades de todos los trabajadores}}{\text{No de Trabajadores}}$$

3.6.3 SEXO

El sexo les revela las necesidades de instalaciones y servicios, por mencionar algunos ejemplos :

Los baños, los vestidores, las medidas de seguridad.

La fórmula para determinar el porcentaje de población de un sexo determinado es la siguiente :

$$\begin{array}{l} \text{Proporción de} \\ \text{personal,} \\ \text{femenino o} \\ \text{masculino} \end{array} = \frac{\text{No. de empleados de determinado sexo}}{\text{No. total de empleados}}$$

3.6.4 ESTADO CIVIL

Este indicador permite a las compañías conocer principalmente dos cosas : Las necesidades de habitación de su personal. El posible ausentismo por permisos y los planes de beneficios como el caso de dote matrimonial.

En este caso la fórmula para determinar el promedio del Estado Civil de la empresa es :

$$\text{Estado Civil} = \frac{\text{No. de personas (casadas o divorciadas, solteras)}}{\text{No. de trabajadores}} \times 100$$

3.6.5 ESCOLARIDAD

La escolaridad es importante porque nos muestra el nivel de educación con que cuenta nuestro personal y a la organización le permite diseñar sus planes de adiestramiento, capacitación, entrenamiento y desarrollo.

Para conocer el nivel de educación promedio con que cuenta la empresa, podemos usar la siguiente expresión matemática :

$$\bar{X} = \frac{\text{La Suma de los años de estudio de los trabajadores}}{\text{No. de trabajadores}}$$

3.6.6 EXPERIENCIA

El conocer los diferentes puestos que un trabajador ha desempeñado a lo largo de su trayectoria laboral externa e interna nos permite conocer el número de experiencia que nos apoya. Y de aquí se desprende un programa de planeación de carrera para nuestros trabajadores.

3.7 SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

El activo más importante en una organización son los recursos humanos y para que éstos puedan desempeñar sus labores, deben estar en completo bienestar físico, mental y social.

El empresario al generar una industria, también crea un riesgo y al asumirlo como parte de su función, debe ser responsable económicamente de las consecuencias de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Además está obligado moralmente a evitarlos, hasta donde le sea posible.

Pero la responsabilidad de la Seguridad e Higiene en el trabajo no solo recae en el patrón, sino también en los supervisores, en los trabajadores, en los sindicatos, en las autoridades.

Para esto, los especialistas han desarrollado dos áreas de estudio, que son :

o La seguridad en el Trabajo .- Es el conjunto de acciones que permiten localizar, evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo y,

o La Higiene.- Es la disciplina que estudia y determina las medidas para conservar y mejorar la salud, así como para prevenir las enfermedades.

3.7.1 RIESGOS DE TRABAJO (ART. 474 L.F.T.)

Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicios o con motivo del trabajo.

3.7.2 ACCIDENTES DE TRABAJO (ART. 474 L.F.T.)

Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar y el tiempo en que se preste.

Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar de trabajo y de este a aquel.

En los accidentes de trabajo intervienen varios factores entre éstos, las llamadas causas inmediatas, que pueden clasificarse en dos grupos :

A).- Condiciones Inseguras

B).- Actos Inseguros

A).- Condiciones Inseguras .- Son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores y se refieren al grado de inseguridad que pueden tener las áreas, la maquinaria, los equipos y los puntos de operación.

Las condiciones inseguras más frecuentes son :

- o Estructuras o instalaciones de los edificios y áreas de trabajo, sin señalamientos en áreas de peligro, sin salidas de emergencia, escaleras rotas, tropezones en los pisos, en fin todo aquello que ponga en peligro la salud del trabajador.
- o Herramientas (manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles) defectuosas o inadecuadas.
- o Equipo de protección personal inadecuado o defectuoso.

- o Falta de orden y limpieza.
- o Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes.
- o Capacitación al personal sobre manejo de los equipos, seguridad industrial, protección individual y al mobiliario y en general a la empresa y sus bienes.
- o Otras muchas causas similares o análoga

B).- **Actos Inseguros.-** Son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente.

Los actos inseguros más frecuentes son :

- o Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- o Operar equipos sin autorización.
- o Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.
- o Bloquear o quitar dispositivos de seguridad
- o Limpiar, engrasar o reparar la maquinaria cuando se encuentre en movimiento.
- o No leer los señalamientos de seguridad.
- o En fin todos aquellos actos que por descuido, negligencia, imprudencia e irresponsabilidad del trabajador ponen en riesgo su salud, la de sus compañeros y el patrimonio de la empresa.

3.7.3 ENFERMEDAD DE TRABAJO (ART. 475 L.F.T)

Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en el que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Los factores que intervienen en estas pueden ser incluidos en tres grupos :

- a).- Los agentes contaminantes que resultan del proceso de trabajo.
- b).- Los que se relacionan con las condiciones en las que el trabajador realiza sus labores.
- c).- Los que se derivan del ambiente en que se encuentra el trabajador.

Los agentes contaminantes que pueden producir enfermedades de trabajo son :

- o **Agentes Físicos :** Por ejemplo ruido excesivo que causa sordera profesional u otras alteraciones relacionadas con el oído.
- o **Agentes Químicos:** Por ejemplo gases, humos, que puedan causar intoxicaciones y/o degeneración en las vías respiratorias.
- o **Agentes Biológicos:** Por ejemplo algunos gérmenes que provocan infecciones en los ojos u otras partes del cuerpo.

Las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a temperaturas extremas, al ruido excesivo y a polvos, humos, vapores o gases.

Para prevenir éstos el patrón debe :

- a).- No utilizar ningún proceso que no este previamente autorizado por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE).
- b).- Vigilar que el trabajador utilice adecuadamente su equipo, de protección personal.
- c).- Someter a todo su personal a exámenes médicos, inicial y periódicos.
- d).- Vigilar el tiempo máximo a que pueden estar expuestos a ciertos tipos de contaminantes.
- e).- Conocer las características de cada uno de los contaminantes y las medidas para prevenir su acción.
- f).- Vigilar que el trabajador mantenga ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- g).- Vigilar las condiciones anormales en las áreas de trabajo.

3.7.4 COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE

Una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene es un organismo que establece la Ley Federal del Trabajo a sus Artículos 509 y 510, para investigar las causas de los accidentes en los Centros de Trabajo, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

Estas comisiones deberán integrarse con igual número de representantes obreros y patrones y será en relación con el número de trabajadores que laboren en cada división, planta o unidad, en la siguiente forma :

- a).- Para un número de trabajadores no mayor de 20, 1 representante.
- b).- Para un número de 21 a 100 trabajadores, 2 representantes.
- c).- Para un número mayor a 100 trabajadores, 5 representantes.

La duración de los representantes en sus cargos deberá ser permanente, siempre y cuando cumplan satisfactoriamente con sus funciones.

Su principal función consiste en realizar, por lo menos un recorrido mensual para cumplir con lo dispuesto en el Artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo.

El recorrido es la visita programada a los edificios, instalaciones y equipos del centro de trabajo, con el fin de observar las condiciones de Seguridad e Higiene que prevalezcan en los mismos y buscar posibles causas de riesgo. Los propósitos de dichas visitas principalmente son :

- a).- De Observación General :

Se puede hacer tomando en cuenta el proceso de producción y se deberán observar las instalaciones, los locales de servicio, los departamento de producción y los talleres de mantenimiento.

- b).- De Observación Parcial :

Es el que puede realizarse cuando se conocen o señalan algunas áreas como peligrosas, para que la comisión dirija su observación a ellas y

proponga medidas concretas que puedan ser aplicadas para prevenir los riesgos.

c).- **De Observación Especial :**

Puede hacerse a petición de los trabajadores o de la empresa, cuando noten alguna condición insegura en un área de trabajo.

3.7.5 INDICES

Los índices de frecuencia, gravedad y siniestralidad son los barómetros para conocer el grado de riesgo real de una organización al Instituto Mexicano del Seguro Social le sirve de base para la clasificación y aplicación de primas de pago y a las empresas para aplicar medidas preventivas a fin de evitar ausentismos y pérdidas económicas.

El índice de frecuencia (1.F) : Estima la relación del número de riesgos de trabajo que han producido incapacidad por un día o más, entre el número de trabajadores en un año de posición, se calcula de la siguiente manera :

$$1.F = \frac{1000}{N} \times \frac{90}{N}$$

El índice de gravedad (1.6) : Estima la relación que existe entre el número de días perdidos por incapacidad con respecto al número de trabajadores, se calcula de la siguiente forma :

$$1.6 = \frac{S + 365 (0.16 \times 1) + 16 \times D}{N}$$

El índice de siniestralidad (I.S) : Establece una relación que permite ponderar la magnitud de los índices de frecuencia y gravedad y es el producto algebraico de éstos, lo que se expresa por la siguiente fórmula :

$$I.S = \frac{N \times 90 \times 365 + (1.16 \times I) + 16 \times D}{N^2} \times 1,000,000$$

Los significados de las variables y constantes que intervienen en las fórmulas son :

H = Número de casos de riesgos de trabajo terminados.

N = Número de trabajadores promedio expuesto a los riesgos.

S = Total de días subsidiados a causa de incapacidad temporal.

I = Suma de los porcentajes de las incapacidades permanentes parciales y totales.

D = Número de defunciones

1000 = Factor de equilibrio, relativo al número de casos de riesgo de trabajo, por cada mil trabajadores expuestos a riesgo.

365 = Número de días naturales del año.

16 = Factor de ponderación, sobre la vida activa de un individuo que es víctima de un accidente mortal o de una incapacidad permanente total.

1,000,000 = Ponderación para hacer más fácil la lectura y aplicación índice de siniestralidad.

3.7.6 GASTOS DE LOS ACCIDENTES Y/O ENFERMEDADES PROFESIONALES

Para tratar de explicar o representar los gastos que un accidente o una enfermedad nos cuesta, es preciso dividir los gastos en dos clases :

Gastos Visibles .- Son los que aparecen a primera vista, como por ejemplo : Pago de médicos, medicinas, indemnizaciones, además del incremento en las cuotas que se pagan al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Gastos Ocultos.- Pueden ser hasta cuatro, cinco o seis veces mayores que el monto de los gastos visibles y están constituidos por elementos como los siguientes :

1. Tiempo perdido por el trabajador lesionado.
2. Gasto del tiempo perdido por otros trabajadores al momento del accidente.
3. Tiempo perdido por los supervisores :

- En ayudar al lesionado
 - En reclutar, seleccionar y capacitar al nuevo trabajador.
 - En investigar las causas del accidente.
 - En preparar reportes y estadísticas.
4. Gastos tiempo-hombre, en aplicar los primeros auxilios.
 5. Gastos del daño en la maquinaria, equipo, materias primas.
 6. Gastos debido a la paralización de la producción.
 7. Gastos que representa el trabajo, menor eficiencia del trabajador lesionado al incorporarse al trabajo.
 8. Gastos de la disminución del ritmo de trabajo, producida en otros trabajadores que presenciaron el accidente.
 9. Gastos de rentas, amortizaciones, luz, que debieron cargarse sobre las unidades que dejaron de producirse.

3.7.7 ORGANISMOS DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO.

En una empresa :

- o Departamento de Seguridad e Higiene Industrial.**
- o Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.**

En el País :

- o Secretaría de Salubridad y Asistencia**
- o Secretaría de Trabajo y Previsión Social.**
- o Instituto Mexicano del Seguro Social**
- o Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.**
- o SEDUE**

Internacionalmente:

- o Oficina Internacional del Trabajo
(Ginebra Suiza)**
- o Organización Mundial de la Salud
(Ginebra Suiza)**
- o Asociación Interamericana de Seguridad
Social. (México, D.F.)**
- o Oficina Sanitaria Panamericana**

- o Organización de Salud Pública
Dependiente de la O.N.U. y de la
U.N.E.S.C.O.**

3.8 ROTACION DE PERSONAL

Rotación es el movimiento del personal que se observa en las empresas con motivo de altas y bajas de los trabajadores.

Algunos ejecutivos consideran, que si el porcentaje de rotación es muy elevado, éste es síntoma de que algo anda mal, sin embargo, podemos decir que depende del tipo de organización de la cual estamos hablando y de la política que la misma haya definido en este sentido; por ejemplo:

En una Institución Bancaria un índice de rotación relativamente alto, a nivel de cajeros, resulta ser sano, debido a que el tipo de personal que se emplea para este puesto es específico, no debe acumular antigüedad bajo los siguientes supuestos :

Un puesto de Cajero :

- 1). Debe ser personal joven, por aspecto, prestación.
- 2). Debe ser femenino en su mayoría y solteras, para evitar problemas de asistencia.
- 3). Nivel escolar : Principios de alguna carrera o similar (Mayor nivel escolar podría acarrear frustración).
- 4). Las posibilidades de desarrollo que se le pueden brindar son limitadas.
- 5). El manejo de valores no recomienda actuar con personal que acumule antigüedad, dado que podría acarrear exceso de confianza en el manejo de valores y por ende errores, o la fuga de información confidencial o coparticipación en algún peculado.

- 6). Existen organizaciones bancarias que por políticas de prestación a mayor antigüedad logran un incremento considerable en sus beneficios no acorde a los resultados esperados del puesto.

Otro ejemplo de los costos de crear antigüedad sería :

- a).- La resistencia al cambio que oponen los empleados de gran antigüedad ante los cambios de tecnología.
- b). Hay que analizar el costo beneficio ya que en la mayoría de las empresas las prestaciones se incrementan a mayor nivel de antigüedad.
- c).- En algunas actividades los empleados de edad avanzada disminuyen su productividad y se vuelven conflictivos.

Por otra parte nos encontramos ante los costos de integración siguientes :

- a).- Reclutamiento, selección y contratación.
- b).- Adiestramiento, capacitación y desarrollo
- c).- Capitalización de la experiencia, madurez y conocimiento de la empresa del personal antiguo.
- d).- Arraigo y lealtad a la empresa del personal antiguo.

Por lo anterior, creemos que es sumamente importante el análisis meticuloso de los objetivos de la empresa, para la fijación de su óptimo índice de rotación, así como la revisión constante del mismo y desde luego su control.

Existen varias fórmulas para medir el cálculo del índice de rotación. Las más comunes son :

$$a) \quad R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$b) \quad R = \frac{B - I}{N} \times 100$$

En donde :

R = Índice de rotación (porcentaje)

B = Número de bajas

N = Promedio de personas en nómina en el período considerado

I = Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.).

CAPITULO IV.- MODELO DEL FORMATO DEL INFORME DE RECURSOS HUMANOS

4.1 DESGLOSE DE INFORMACION

- 1** Dependiendo del tipo de organización, la información debe presentarse primordialmente por área funcional, sin embargo, si hablamos de un corporativo conviene separar la información por cada una de las empresas del grupo; así mismo, también conviene separar la información de determinada área funcional dependiendo al tamaño de ésta y por supuesto, el impacto económico que representa y de otras consideraciones que la dirección juzgue pertinentes.

Ejemplos :

- a).- Información por área funcional
- b).- Información por personal sindicalizado y personal no sindicalizado.
- c).- Información por niveles jerárquicos

- 2** Es también importante efectuar comparaciones no solo entre departamentos, sino entre periodos determinados, ya sea, mensuales, trimestrales, semestrales e incluso anuales; dichas comparaciones pueden hacerse como sigue :

- a).- El último mes vs. el inmediato anterior
- b).- El mismo mes de un año vs. otro

- c).- Acumulado de un año vs. otro
- d).- El último mes vs. la tendencia promedio esperada

3

Tal vez uno de los aspectos más importantes de comparación, es la relación que guardan los indicadores de recursos humanos con respecto a :

- a). Costo de producción *
- b). Ventas Netas *
- c). Nómina total *
- d). Una área vs. el total de áreas
- e). Una área contra otra o personal sindicalizado vs. el no sindicalizado.
- f). Algún elemento de control, como por ejemplo sueldos o salarios.

* Reales o presupuestadas.

4 Comparación contra presupuesto :

- a). Por área funcional
- b). Niveles jerárquicos

4.2 INDICADORES CONSIDERADOS

4.2.1 ANÁLISIS DE SUELDOS Y SALARIOS

- a).- Sueldos base mensuales
- b). Salarios base mensuales

- c). Tiempo extra doble
- d). Tiempo extra triple
- e). Total tiempo extra
- f). Nómina total
- g). Porcentaje de tiempo extra respecto a la nómina
- h). Proporción que guardan los sueldos y salarios del total pagado por estos conceptos.

4.2.2 ADMINISTRACION DE SUELDOS

- a). Importe de los aumentos
- b). Porcentaje de los aumentos
- c). Relación vs. la política de aumentos

4.2.3 NUMERO DE PERSONAL

- a).- Personal no sindicalizado
- b). Personal sindicalizado
- c). Desglose por niveles jerárquicos

4.2.4 INDICE DE ROTACION

- a). Mes año actual
- b). Mes año anterior
- c). Acumulado año actual
- d). Acumulado año anterior

4.2.5 RETARDOS Y AUSENCIAS

- a). Por área funcional
- b). Su costo
- c). Su desglose por faltas (justificadas e injustificadas)
- d). Permisos (con y sin goce de sueldo)
- e). Incapacidades (enfermedad general y maternidad)
- f). Incapacidad por accidentes y riesgos de trabajo
- g). Porcentaje que guardan los importes de cada departamento contra la nómina total.
- h). Número de retardos
- i). Número de ausencias
- j). Acumulado ausencias
- k). Acumulado retardos
- l). Indices retardos
- m). Indices ausencias

4.2.6 INDICES DE ENFERMEDAD Y ACCIDENTES

A. INDICES

- a). Indice de frecuencia
- b). Indice de gravedad
- c). Indice de siniestralidad

B. GASTOS

- a). Directos
- b). Indirectos

- c). Inversión en seguridad

4.2.7 INDICES Y DATOS GENERALES

- a). Sueldos base
- b). Sueldos presupuestados (y desviaciones)
- c). Tiempo extra doble
- d). Tiempo extra triple
- e). Índice de rotación
- f). Índice de ausentismo
- g). Índice de puntualidad
- h). Índice de siniestralidad
- i). Cursos impartidos
- j). Número de personal (mensual y presupuestado)
- k). Número de días sin accidentes

Nota : Se incluyen datos mensuales y acumulado a la fecha.

CUADRO 1

ANALISIS DE SUELDOS Y SALARIOS	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	91	92	91	92	91	92	91	92	91	92	91	92
SUELDOS BASE MENSUALES												
SALARIOS BASE MENSUALES												
PERS. NO SINDICALIZADO												
\$ TIEMPO EXTRA DOBLE												
\$ TIEMPO EXTRA TRIPLE												
PERS. SINDICALIZADO												
\$ TIEMPO EXTRA DOBLE												
\$ TIEMPO EXTRA TRIPLE												
NOMINA TOT. PERS. NO SIND.												
NOMINA TOT. PERS. SIND.												
SIND. TOT. T. EX./NOMINA												
NO SIND. TOT. T. EX./NOM.												
PROPORCION DE SDOS. Y SALARIOS												
% SUELDOS :												
SALARIOS :												
\$ COSTO DE PRODUCCION												
\$ VENTAS NETAS												
NOM. TOT. + COSTO PROD.												
NOM. TOT. + VTAS. NETAS												
SUELDOS Y SALARIOS POR DEPARTAMENTO	\$		%		POLITICA DE SUELDOS			TOTAL DE AUMENTOS				
o SUELDO BASE :					80%	80% AL 100%	+100%	#	\$	%		
o RECURSOS HUMANOS												
o VENTAS												
o PRODUCCION												
o FINANZAS												
SALARIOS BASE:												
o PERS. EN GENERAL												
o PERS. ESPECIALIZADO												

CUADRO 3

INDICES Y DATOS	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	91	92	91	92	91	92	91	92	91	92	91	92
SUELDOS BASE ACUMULADOS												
SDOS. PRESUPUESTADOS DESVIACIONES												
TIEMPO EXTRA DOBLE ACUMULADO												
TIEMPO EXTRA TRIPLE ACUMULADO												
INDICE DE ROTACION ACUMULADO												
INDICE DE AUSENTISMO ACUMULADO												
INDICE DE PUNTUALIDAD ACUMULADO												
INDICE DE SINIESTRALIDAD ACUMULADO												
CURSOS IMPARTIDOS ACUMULADO												
NO. DE PERSONAL NO. DE PERSONAL PRESUPUESTADO												
NO. DE DIAS SIN ACCIDENTE												

CONCLUSIONES

Hoy en día los responsables de recursos humanos, sienten cada vez más la necesidad de informar sobre su actuación en la organización, y por supuesto, sobre los resultados del recurso más valioso: el recurso humano.

Sin embargo, al no existir un modelo de informe de recursos humanos, uniforme y cualitativo, de uso periódico y general, dentro de las organizaciones, los responsables del área se ven limitados, en un considerable número de casos, a elaborar y presentar únicamente la información que les requiere la dirección general, misma que no es analizada y que en términos generales tampoco cumple con datos sistemáticos, oportunos y confiables; otro porcentaje importante de los responsables de la función de recursos humanos, haciendo uso de sus conocimientos, experiencias e imaginación, elaboran informes hechos a la medida de la empresa sin que éstos puedan generalizarse o hacerse de uso común y con el perjuicio de invertir una considerable cantidad de tiempo en el estudio y diseño del reporte; finalmente, encontramos que en empresas pequeñas y en algunas medianas, prácticamente no se hace ningún reporte, y se limitan a proporcionar información verbal.

Por otra parte, nos enfrentamos a una resistencia de muchos directores generales, en cuanto a recibir información sobre el recurso humano. Sentimos que este desinterés, en buena medida, es consecuencia de no encontrar un informe definido, que de manera directa presente la relación que guardan los factores que rodean al recurso humano, con los resultados generales esperados.

Por lo anterior consideramos que al contar con un modelo guía, del informe de recursos humanos, será una contribución que sirva para encontrar la forma de medir las causas y efectos, que rodean al recurso humano y estar en mejor

condición ante la toma de decisiones confiables y oportunas, que definitivamente contribuirán en el logro de los objetivos organizacionales.

Los directores de las empresas son los principales responsables de alcanzar la excelencia, por lo que debe existir un compromiso, en involucrarse, en el requerimiento de informes cualitativos, sobre la función de recursos humanos; mismos que, como ya hemos dicho, permitan ubicar sus decisiones sobre el particular, en sentido equilibrado y profesional.

Los encargados de dirigir las áreas de recursos humanos, deberán comprometerse en estudiar y analizar los factores que influyen en la productividad del recurso humano, para estar en condiciones de presentar información cualitativa, sobre el particular, y sobre todo, en aquellos factores que requieren especial atención.

La información que se presente deberá ser parte de un proceso continuo, dando a conocer cifras y datos en correlación con los objetivos, de cada área funcional y en su conjunto, de la misión organizacional.

En cuanto a los sistemas de información, cabe destacar que con el advenimiento de las computadoras y de los sistemas electrónicos de comunicación, éstos han traído ventajas de simplificación administrativa, mismos que, los responsables de recursos humanos, están obligados a utilizar en la medida y posibilidades de la empresa.

Por último, no deseamos pasar por alto la apertura del Libre Comercio, lo cual hace igualmente importante el contar con información, que nos permita vigilar de cerca la productividad, la calidad y otros factores análogos alrededor del recurso humano; ya que para hacer frente al Comercio Internacional, el elemento clave es calidad, ésto es, cero errores, productividad al máximo, mejoras en la tecnología y en los sistemas de producción; por supuesto, en todo ello va involucrado el recurso humano, el recurso humano calificado, el recurso humano tendente a la excelencia.

BIBLIOGRAFIA

- o ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
(Fernando Arias Galicia) / TRILLAS
- o ELEMENTOS DE ADMINISTRACION
(Koontz y O'Donnell) / Mc GRAW - HILL
- o ADMINISTRACION DE PERSONAL
(Agustín Reyes Ponce) / LIMUSA
- o PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
(George R. Terry) / CECSA
- o LECTURAS SOBRE ORGANIZACION
(Florencio Rodil Urrego y Francisco Mendoza Trejo) / TRILLAS
- o PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
(Adwin B. Flippo) / Mc GRAW - HILL
- o ADMINISTRACION DE PERSONAL POR OBJETIVOS
(George S. Odiorne) / DIANA
- o ADMINISTRACION DE PERSONAL
(Chruden - Sherman) / CECSA
- o LEY FEDERAL DEL TRABAJO
- o LEY DEL SEGURO SOCIAL
- o LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

REVISTAS

- o **EXPANSION**

Diversos

- o **MANAGEMENT TODAY**

(Marzo 16, 1987 / Enero 31, 19985 / Octubre 31, 1984)

- o **AMERI**

{ Diversos }

- o **INFORMACION DINAMICA DE CONSULTA**

{ Diversos }