



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"LA FUNCION DE "RECURSOS HUMANOS" EN LA  
"PEQUEÑA" Y "MEDIANA" EMPRESA"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
DANIEL FLORES SANDOVAL

ASESOR: LIC. JOSE LUIS GUERRERO COVARRUBIAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

LA FUNCION DE "RECURSOS HUMANOS" EN  
LA "PEQUEÑA" Y "MEDIANA" EMPRESA.

INDICE

INTRODUCCION

<u>1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.</u> .....	1
1.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES .....	1
1.2 DESARROLLO HISTORICO.....	4
1.3 LA FUNCION DE RECURSOS "HUMANOS" EN LA "PEQUEÑA" Y "MEDIANA" EMPRESA.....	7
1.3.1 Organización	
1.3.2 Funciones	
1.3.3 Relación "Costo-Beneficio"	
<u>2.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.</u> .....	22
2.1 ANALISIS DE PUESTOS .....	22
2.2 VALUACION DE PUESTOS .....	27
<u>3.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION.</u> .....	39
3.1 RECLUTAMIENTO .....	39
3.1.1 Requisición de Personal	
3.1.2 Fuentes de Reclutamiento	
3.1.3 Medios de Reclutamiento	
3.2 SELECCION .....	46
3.2.1 Solicitud de Empleo	
3.2.2 La Entrevista	
3.2.3 Tests Psicológicos	

3.2.4 Pruebas Técnicas	
3.2.5 Estudio Socio-Económico	
3.2.6 Examen Médico	
3.3 INDUCCION .....	59
3.3.1 Tipos de Inducción	
3.3.2 Medios de Inducción	
3.3.3 "Manual de Bienvenida"	
<u>4.- RELACIONES LABORALES.</u> .....	69
4.1 RELACION DE TRABAJO .....	69
4.1.1 Contratación	
4.1.2 Contrato Individual de Trabajo	
4.2 CONTRATO COLECTIVO .....	73
4.2.1 Concepto y Definición	
4.2.2 "Preparándose para la Negociación	
4.3 REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO .....	82
4.4 TERMINACION DE LA RELACION DE TRABAJO .....	84
4.4.1 Renuncia Voluntaria	
4.4.2 Rescisión de la Relación de trabajo	
<u>5.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO</u> .....	98
5.1. MARCO LEGAL .....	98
5.2. COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO .....	98
5.2.1 Constitución	
5.2.2 Registro	
5.3 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO .....	103
5.3.1 Detección de Necesidades	

5.3.2 Elaboración de Planes y Programas

5.3.3 Constancias de Habilidades

Laborales

6.- SEGURIDAD E HIGIENE. .....111

6.1 MARCO LEGAL .....111

6.2 COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE..113

6.2.1 Constitución

6.2.2 Registro

6.2.3 Actas de Recorridos Mensuales

7.- OBLIGACIONES PATRONALES. .....124

7.1 FISCALES .....124

7.1.1 Impuesto Sobre el Producto del  
Trabajo

7.1.2 Seguro Social

7.1.3 "Otras"

7.2 SOLIDARIAS .....150

7.2.1 Fonacot

7.2.2 Infonavit

8.- CALIFICACION DE MERITOS .....158

8.1 INTRODUCCION .....158

8.2 CONCEPTOS .....159

8.3 IMPORTANCIA .....160

8.4 METODOS .....161

CONCLUSIONES .....165

BIBLIOGRAFIA .....167

## INTRODUCCION.

El tema de "Recursos Humanos", o mejor dicho, las funciones que se realizan en un Departamento de Recursos Humanos, pueden parecer muy conocidas o comentadas.

Y en efecto, quizás lo sean. Pues a la fecha, habiendo consultado varios libros de esta materia, me he percatado de que como dijo el Rey Salomón: "Nada hay nuevo debajo del sol" ( Eclesiastés 1:9)

Por lo tanto mi intención al realizar este trabajo, no es inventar ni descubrir nada. Sino que está encaminado a ser una fuente de orientación y apoyo a todo aquél que esté interesado en la materia. Dándole un enfoque práctico y procurando adecuarlo a la realidad que se exige y se vive en nuestro País. Pero sobre todo en el ámbito de la "Pequeña" y "Mediana" empresa.

¿Porqué?

Pues porque a medida en que las empresas van teniendo mayor desarrollo y crecimiento, se van haciendo más complejos sus departamentos.

Una función que se realice en un Departamento de Recursos Humanos dentro de una "Pequeña" o "Mediana" empresa, se puede encontrar convertida en todo un Departamento dentro de una organización llamada "Grande". Así tenemos departamentos de "Capacitación y Adiestramiento", de "Seguridad e Higiene", de "Reclutamiento y Selección", etc.

Ahora bien, para efectos de este trabajo, considero a las empresas como "pequeñas", "medianas" o "grandes", no en razón de su giro, razón social, prestigio, o capacidad económica. Sino a la magnitud de personal que ocupan.

Ya que en mi opinión esto es lo que debe motivar la necesidad de que una función se convierta en departamento. Así pues, para darnos una idea de la carga de trabajo que tiene un departamento de Recursos Humanos, así como tener un marco de referencia con respecto al "tamaño" de la empresa. Diré que una "pequeña" empresa sería aquella que cuenta hasta con doscientos trabajadores, una "mediana" sería la que tuviera entre doscientos y ochocientos trabajadores, considerando finalmente como "grande" a aquella que tuviera más de ochocientos trabajadores.

Elegí este tema en virtud, primero, de que me apasiona. Me encanta aprender, comentar y trabajar en el Area de Recursos Humanos.

Y segundo, porque mi intención es que los estudiantes de la carrera de Lic. en Administración, particularmente de Recursos Humanos, puedan complementar sus conocimientos en la materia. Y de esta forma puedan aspirar a formar parte de cualquier organización.

Por ello este trabajo pretende dar un marco general de las funciones de "Recursos Humanos". Incluyendo formatos que muchas veces sólo se conocen hasta que se está en la "Práctica".

¿Cuál es mi hipótesis o qué pretendo demostrar con este trabajo?

- 1.- Que cualquier departamento de Recursos Humanos de una "pequeña" o "mediana empresa", debe realizar las funciones que aquí se incluyen.
- 2.- Que dichas funciones constituyen la "columna vertebral" de un departamento de "Recursos Humanos". y
- 3.- Que una persona conozca "el cómo", "el porqué" y "el para qué" de estas funciones, puede aspirar a ocupar un puesto dentro de un Departamento de "Recursos Humanos".

En cuanto al contenido de ésta Tesis, se inicia en el Capítulo 1, dedicado a la "Administración de Recursos Humanos". Comentando algunos conceptos y definiciones, así como sus antecedentes y desarrollo histórico.

Posteriormente, se tratarán los temas de cada Capítulo, en el orden en el que se desarrollan las funciones de "Recursos Humanos" en una empresa.

Es decir, para saber cuáles son las funciones y responsabilidades de cada puesto de una empresa, y en base a ello poder establecer la remuneración adecuada, se requiere realizar el "Análisis y Valuación de Puestos" (Capítulo 2).

Una vez definidos y valuados los puestos, se procede a cubrir las vacantes existentes, mediante el proceso de "Reclutamiento y Selección" de personal (Capítulo 3).

El siguiente paso es contratar al personal seleccionado, lo cual da origen a las "Relaciones Laborales" (Capítulo 4).

De acuerdo a nuestras Leyes laborales, el "Patrón" o empresario tiene la obligación de proporcionar a todo su personal: "Capacitación y Adiestramiento" (Capítulo 5).

Además, debido a diversos ordenamientos legales, el "patrón" debe vigilar y ser responsable de la "Seguridad e Higiene" en el trabajo (Capítulo 6).

También existen otras "Obligaciones Patronales" (Capítulo 7) que se deben cumplir.

Y finalmente, se requiere evaluar cuál ha sido el desempeño o la actuación en el trabajo, de todos y cada uno de los trabajadores, esto se realiza mediante la "Calificación de Méritos" (Capítulo 8).

## 1.-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

### 1.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

A continuación se presentan algunas definiciones o conceptos más usuales, con los que diversos autores, han pretendido definir o desmentir, el título o nombre que debe llevar nuestra materia de estudio:

#### 1.- Relaciones Humanas.

".... abarca todos los nexos que unen al hombre con sus semejantes". (1)

".... esta denominación sólo denota la conducta del empleado o funcionario en sus relaciones interpersonales, ya sea dentro de los lugares de trabajo o fuera de ellos, con exclusiones de los aspectos más importantes concernientes a la política de personal". (2)

".... enfatizan aspectos tales como las buenas comunicaciones, la satisfacción en el trabajo é interacción humana". (3)

Este es un término muy amplio, ya que cualquier interacción humana se considera como una "Relación Humana".

#### 2.- Relaciones Industriales.

".... se trata de los nexos que unen a los hombres que laboran en la industria, fenómeno... que sólo surgió precisamente como una consecuencia de la Revolución Industrial, dando lugar a una serie de técnicas que no son adecuadas para

---

1 Guerrero, Euquerio;"Manual de Rels. Industriales"; pág. 16  
 2 Amaro Guzman, Raymundo;"Administración de personal"; págs.17 y 18  
 3 Burack, Elmer;"Administración de Personal";pág.643

las relaciones humanas en general, ni para todas las relaciones de trabajo".(4)

".... encierra todas las relaciones que puedan surgir con ocasión del empleo".(5)

"El término queda reducido a la industria y, evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia etc., donde se requiera también los recursos humanos..."(6)

Al hablar de "Relaciones Industriales", se hace referencia generalmente, a las fábricas o industrias, en cuyo caso no podríamos hablar de un "Departamento de Relaciones Industriales" en un despacho ó bufete de servicios por ejemplo.

### 3.- Administración de Personal.

".... es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventana competitiva determinante, y por ende, sus resultados óptimos".(7)

".... consiste en alcanzar el máximo desarrollo individual, unas deseables relaciones de trabajo entre empresarios y empleados, entre empleados entre si, y moldear una manera efectiva los recursos humanos en contraste con los físicos".(8)

---

4 Guerrero, Euquerio; Ob. cit.;pág.16  
 5 Amparo Guzmán, Raymundo; Ob. cit.;pág.17 y 18  
 6 Arias Galicia, Fernando; "Admón. de Recursos Humanos";pág.28  
 7 Pigors y Myers, citado por Amparo G. Raymundo; Ob. cit.;pág.20  
 8 Dill Scott; Walter; "Dirección de Personal";pág.11

Define la función que pretendemos estudiar, pero mantiene un enfoque más de registro y de control, que de planificación.

#### 4.- Administración de Recursos Humanos.

"Una nueva definición del término personal que enfatiza su nuevo rol dentro de la planificación e implementación de sistemas de recursos humanos".(9)

".... es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en el beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".(10)

Existen otros términos que se utilizan para designar el objeto de nuestro estudio, tales como:

-Relaciones Laborales, Admón. de la fuerza de trabajo, Departamento Administrativo, Planificación y Programación de la Fuerza de Trabajo, Administración de Carreras, etc.

Como se puede apreciar, son muchos nombres para algo que es prácticamente lo mismo. Esto se debe a la ideología o punto de vista de los autores, o como opina acertadamente Elmer H. Burack:

".... Algunos reflejan con precisión el tipo de responsabilidad, algunos adoptan nombres de acontecimientos históricos; otros reflejan lo que en la actualidad está de moda; en tanto que otros son exclusivamente el capricho de un funcionario importante".(11)

---

9 Burack, Elmer H.; Ob.cit.; pág. 643  
 10 Arias Galicia, Fernando; Ob.cit.; pág. 27  
 11 Ob.cit.; pág. 54

Para mí la Administración de Recursos Humanos, es la "revaloración del hombre por el hombre". Es elevarlo del nivel en el que se considera un engrane dentro de la maquinaria productiva, al nivel en el que el hombre es el elemento más valioso y complejo con que cuenta una organización. Nos habla no sólo de "aprovechar", sino de "acrecentar" los recursos humanos disponibles. Y nos permite adelantarnos o encausar los cambios, no sólo adaptarnos a ellos.

### 1.2 DESARROLLO HISTORICO.

La utilización del "esfuerzo humano", de "personal", o de las "relaciones de trabajo", es casi tan antigua como el hombre mismo.

Pues de acuerdo a los historiadores, ya se encontraban ciertos principios de "Recursos Humanos", tanto entre los egipcios, como entre los chinos, como entre los griegos, en épocas muy remotas.

Posteriormente se pueden detectar estos principios, en sistemas tales como; el esclavismo, el feudalismo, el colonialismo, etc. Pero mi interés consiste en estudiar lo que ha dado origen a la "Administración de Recursos Humanos", tal y como la conocemos hoy.

Esta tuvo su origen en los antiguos departamentos de personal, que fueron "diseñados para cumplir con los requerimientos legales de empleo, los cuáles eran pocos, así como para reclutar y conservar al personal".(12)

---

12 Burack, H. Elmer; "Administración de personal"; pag.21

Los gerentes de las empresas consideraban la función de personal como un "mal necesario", como una función de conservación más que una estructura diseñada para promover la eficiencia productiva y el bienestar de los empleados.

Es decir, se tenía la premisa de "MANTENIMIENTO DE PERSONAL"; los Departamentos de Personal "mantenían" a los obreros dentro del proceso de producción.

Esta 1er premisa fué afectada debido a la "Administración Científica", que se le atribuye al Ingeniero Industrial, Frederick Taylor. Entre sus principales aportaciones se encuentran:

- estudios de tiempos y movimientos, sistemas de incentivos, valoración de tareas, oficinas de selección y el adiestramiento de los trabajadores.

La 2a premisa, fué el modelo de "RELACIONES HUMANAS". Esta se debió fundamentalmente a estudios sociológicos, realizados por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, en la Planta de la Western Eléctric Company, en Hawthorne, Chicago.

Estos estudios enfatizaron "la existencia de buenas relaciones humanas y de mantener la moral alta de parte de los empleados..." Esto dependería en gran manera de "las buenas comunicaciones, de la satisfacción por parte de los trabajadores y de la calidad de las relaciones administración - subordinados".(13)

Aunque muchos empresarios realizaron innovaciones en sus Compañías, éstas estaban más motivadas por el deseo de incrementar la producción (si los trabajadores estaban contentos producirían más),

que por atender las necesidades de los trabajadores. Y además, al ser iniciativa propia, en cualquier momento dejaban de existir.

La 3er premisa, fué la "FUNCION DE PERSONAL". La cual fué motivada por la Legislación Gubernamental, que consideraba tarifas de salarios, condiciones de trabajo, bienestar general y lo concerniente a sindicatos y contratación colectiva.

Con todo esto, es conveniente hacer notar, que las responsabilidades y funciones de los departamentos de "Personal", habían aumentado pero no así su prestigio y autoridad.

Es decir, los departamentos de "Personal", habían "engordado", pero no "crecido".

Finalmente, llegó la 4a premisa, la de "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". Esta se dió, gracias a las aportaciones de varias ciencias y disciplinas, como las ya mencionadas: Ingeniería y Sociología Industrial además de la Psicología, el Derecho, la Economía y las Matemáticas.

Varias de ellas, quisieron dar respuestas individuales a problemas de Recursos Humanos, pero sólo hasta que se conjuntaron, se pudo dar origen a la "Administración de Recursos Humanos"

### 1.3 LA FUNCION DE "RECURSOS HUMANOS" EN LA "PEQUEÑA" Y "MEDIANA" EMPRESA.

#### 1.3.1. "Organización"

Como mencioné anteriormente, considero a las empresas como "pequeñas"; "medianas" o "grandes", no en razón de su giro, razón social, prestigio o capacidad económica. Sino a la magnitud del personal que ocupan. (Esto es sólo para el objetivo de la Tesis).

Ya que la carga de trabajo que puede tener un departamento de "Recursos Humanos", en una empresa que cuenta con 50 trabajadores, no es igual a la que puede tener una empresa con 500 trabajadores.

En la primer empresa (con 50 trabajadores) quizás no exista siquiera un Departamento de Recursos Humanos, asignando sus funciones a otros u otros departamentos. Mientras que en la segunda (con 500 trabajadores), exista el departamento de Recursos Humanos, y quizás alguna de las funciones predominantes de acuerdo a las necesidades de la empresa, esté a punto de convertirse en departamento, como podría ser: "Reclutamiento y Selección", "Capacitación", "Relaciones Laborales", "Seguridad e Higiene", etc.

Para tener un marco de referencia respecto al "tamaño" de una empresa, diré que:

- a) Una empresa "pequeña" sería aquélla que cuenta hasta con 200 trabajadores.
- b) Una "mediana" empresa, sería la que tuviera entre 200 y 800 trabajadores.

c) Una empresa "grande", sería la que contara con más de 800 trabajadores.

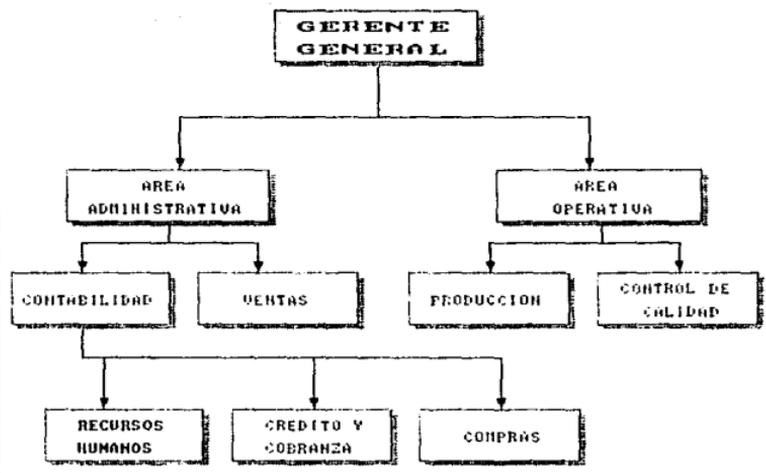
Claro que estas consideraciones pueden ser muy relativas, pero es con el fin de que al mencionar el "tamaño" de una empresa, se entienda a que refiero.

Ahora bien, ¿Dónde estaría ubicado un departamento de Recursos Humanos, en una empresa "pequeña", en una "mediana" o en una "grande"?

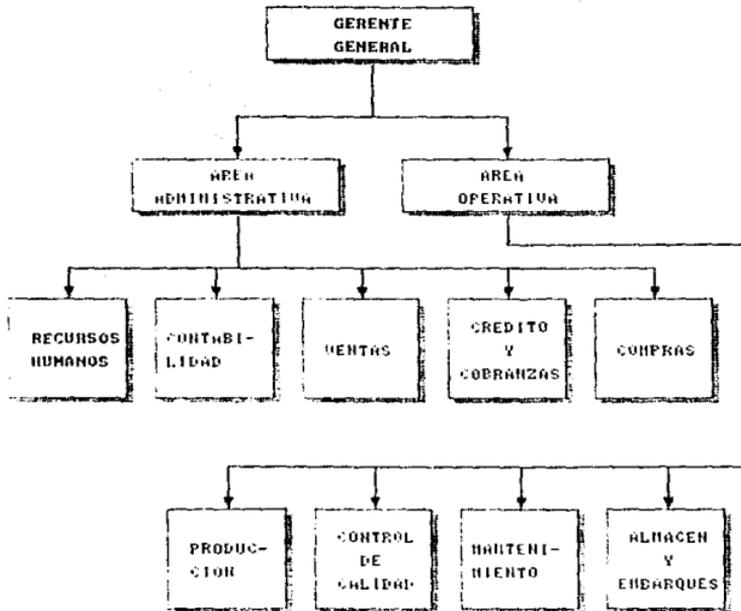
Bueno, pues para responder esta pregunta presento "organigramas" de tres empresas imaginarias.

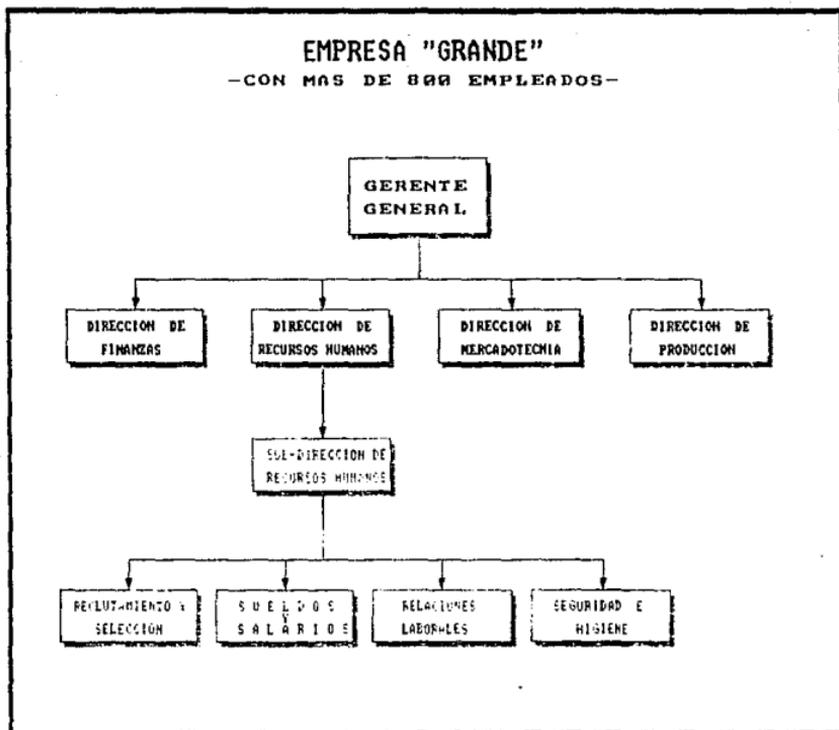
# EMPRESA "PEQUEÑA"

- HASTA CON 200 EMPLEADOS -



**EMPRESA "MEDIANA"**  
**- HASTA CON 800 EMPLEADOS -**





#### A) EMPRESA PEQUEÑA (Hasta con 200 empleados)

En este tipo de empresa ("pequeña") imaginaria, el principal énfasis es "producir y vender", los controles o herramientas administrativas son considerados de "segundo orden", o como un "mal necesario".

En el aspecto de "Recursos Humanos", aún no existe un departamento o un área especializada en ello. Pero esto no quiere decir que no existan o no se cumplan las "Funciones de Recursos Humanos". Ya que como veremos más adelante, existen funciones cuya observancia obligatoria está determinada por diversas leyes, así como funciones que la propia necesidad operativa de la empresa impone.

Lo que sucede es que dichas funciones suelen estar asignadas a otros departamentos o áreas de responsabilidad.

Por ejemplo, frecuentemente encontramos en las "pequeñas" empresas, que el "Gerente General" (en ocasiones el propietario de la misma) es quien toma las decisiones referentes a la contratación del personal, ascensos y despidos.

O que la responsabilidad de proporcionar la capacitación a los trabajadores, recae directamente en el "departamento de Producción". Así como el hecho de que "Contabilidad" llega a absorber varias funciones de "Recursos Humanos", tales como: controles de asistencia, nóminas, impuestos, seguro social, etc.

Las ventajas o desventajas de realizar la "función de Recursos Humanos" en los términos arriba mencionados, se comentarán cuando analicemos la "Relación Costo-Beneficio" (punto 1.3.3)

**B) EMPRESA MEDIANA (Hasta con 800 empleados)**

Al observar el "organigrama", nos percatamos de que se trata de una empresa que cuenta ya con un departamento o área especializada de "Recursos Humanos".

Ello obedece a las propias necesidades de la Organización determinadas por su mismo crecimiento, pues ahora cuenta con "entre 200 y 800 trabajadores". Y por lo tanto requiere dar especial atención a la "función de Recursos Humanos".

El hecho de establecer en la empresa un departamento de "Recursos Humanos", indica que existe conciencia de que no basta asignar las "funciones" como mejor parezca, que no es suficiente aplicar métodos empíricos, y que dicho departamento es algo más que "nóminas", como solía pensarse.

**C) EMPRESA GRANDE (con más de 800 empleados)**

La estructura organizacional de esta tercer empresa imaginaria nos indica que se tienen otras perspectivas de lo que significan los "Recursos Humanos".

Ya que dicha área se encuentra al nivel de "Dirección", y algunas de las funciones tales como "Reclutamiento y Selección", "Relaciones Laborales", etc., se encuentran a nivel de "Gerencias o Jefaturas".

Con esto no quiero decir que sólo las empresas que tienen una "Dirección de Recursos Humanos", funcionan correctamente, pero es un

hecho que hay empresas que así están organizadas, y aún grupos de empresas que cuentan con un "Corporativo de Recursos Humanos".

No es mi intención ahondar en este punto, ya que el tema se circunscribe a la "pequeña y mediana empresa", y para saber cuál de éstas estructuras conviene más a una empresa en particular, deben analizarse diversos factores, los cuales se comentarán en su oportunidad.

He ideado estos tres "organigramas", los cuales representan a tres empresas imaginarias, una "pequeña", otra "mediana" y otra "grande". Y con ello pretendo ilustrar la situación que se vive en el ámbito organizacional. En el cual, existen diversas opiniones, las cuales van desde creer que no es necesaria la creación de un departamento de "Recursos Humanos", hasta el pensar que sin éste no es posible una administración eficaz.

El objetivo de dichos "organigramas" es ir de lo general a lo particular, es decir, viendo la estructura organizacional que presentan dichas empresas, darnos cuenta de la importancia que le conceden a la "función de Recursos Humanos".

Es cierto que pueden existir otros tipos de estructuras organizacionales, o aún combinaciones de ellas, pero mi intención es ejemplificar las tres situaciones básicas, es decir, una empresa que no cuenta con un departamento o área especializada, otra que sí lo tiene, y finalmente una en la cual la "función de Recursos Humanos" es preponderante, requiere de especialización y se encuentra en un nivel jerárquico alto.

Estos "organigramas" quizás describan a empresas que usted y yo conocemos, y qué mejor que con ello ratificar el hecho de que la

"función de Recursos Humanos" es una realidad vigente en nuestro País y medio actual.

### 1.3.2 "Funciones"

Las funciones, actividades o responsabilidades de un Departamento de "Recursos Humanos", están directamente relacionadas al tipo de Organización de que se trate.

Esto en relación primero; a su estructura, a sus necesidades y a sus recursos disponibles, y segundo; al concepto que tengan de lo que debe ser un Departamento de "Recursos Humanos". Si debe actuar bajo la premisa de "Mantenimiento", o de "Relaciones Humanas", o de "Personal", o la de "Administración de Recursos Humanos".

Son varias las funciones que corresponden a "Recursos Humanos", entre las cuales se pueden mencionar:

- 1.- Análisis y Valuación de Puestos.
- 2.- Reclutamiento y Selección.
- 3.- Relaciones Laborales.
- 4.- Capacitación y Adiestramiento.
- 5.- Seguridad e Higiene.
- 6.- Cumplir con las obligaciones patronales; Fiscales y solidarias.
- 7.- Calificación de Méritos.
- 8.- Prestaciones al Personal.
- 9.- Aspectos Disciplinarios.
- 10.- Relaciones Públicas, tanto internas como externas.
- 11.- Promociones y Transferencias.

- 12.- Controles de personal, tales como asistencia, puntualidad, rotación, etc.
- 13.- Encuestas de actitud de los empleados.
- 14.- Sistemas de sugerencias y de quejas, etc.

A pesar de que todas estas funciones son importantes, es mi intención ocuparme sólo de las primeras siete. Esto en razón de:

- A) Las limitaciones y objetivos de este trabajo.
- B) Considerarlas como primordiales para el buen desarrollo de un Departamento de "Recursos Humanos".
- C) Que otras de las funciones se dan por entendidas, por ejemplo: "Controles de Personal, índices de ...". Ya que aún tratándose de la primer premisa, la de "Mantenimiento", se han llevado ciertos controles de personal.
- D) Porque otras, más que una técnica o un método, requieren un procedimiento simple para llevarlas a cabo.
- E) Y en virtud de las ventajas y beneficios que representan a las empresas que las llevan.

### 1.3.3 "Relación Costo-Beneficio"

El: "¡Aquí y ahora!", es una expresión que frecuentemente se escucha en las Organizaciones.

Cuando debido a las necesidades de la Empresa, se necesita establecer un Departamento de "Recursos Humanos", se actúa bajo ésta premisa.

Es decir, cubrir una necesidad inmediata, adaptarnos al cambio que está teniendo la organización , y el medio económico-social.

Esto nos puede llevar a lo siguiente:

- 1.- Apresurarnos tanto en la contratación del responsable del departamento, como en la asignación de las funciones y atribuciones.
- 2.- Querer ahorrar en dicha contratación. Ya que se piensa que no es necesario tener una persona preparada, o a un especialista en el área, puesto que "de momento" no se requiere. Y
- 3.- No prever el "crecimiento" de la empresa.

Pero existe otro criterio, respecto de que no es necesario un departamento de "Recursos Humanos", puesto que dichas funciones son distribuidas en otros departamentos.

En estos casos, es necesario hacer una evaluación de la "relación costo-beneficio".

Es decir, qué beneficios representa y cuánto cuesta. Ya que no se trata de establecer departamentos sin una razón válida, sino que se deben analizar primero los problemas actuales relativos a "Recursos Humanos" y que se quieran solucionar. Y segundo, considerar los que se pueden presentar con motivo del "crecimiento" de la Empresa, para estar preparados a dicho cambio .

Algunos de los beneficios que reporta el contar con un departamento de "Recursos Humanos", partiendo de las 7 funciones objeto de esta Tesis son:

#### A) Análisis y Valuación de puestos.

Los beneficios de ésta "función", consisten primero en que al realizar un "análisis de los puestos", se puede realizar una mejor división del trabajo, agilizar el flujo de información, evitar duplicidad de funciones, etc., así como obtener información relevante en materia de Capacitación, Adiestramiento, Seguridad e Higiene, Reclutamiento y Selección, etc.

Y segundo, al "valuar" dichos puestos, sabremos que estamos pagando lo justo de acuerdo a las atribuciones, responsabilidades y actividades del puesto.

Ahora, el no llevar un análisis y una valuación de puestos, puede generar varios perjuicios, por ejemplo: al no saber lo que se realiza en cada puesto, no sabremos cuándo en un departamento es necesaria la contratación de personal, y cuándo en otro hay exceso de éste. Esta es una situación que provoca, en el primer caso; sobrecarga de trabajo y atraso en el mismo, y en el segundo; elevar la nómina injustificadamente, contar con personal que sólo "supervisa" ó que tiene demasiados "tiempos muertos".

También el hecho de no "valuar" los puestos genera inconformidades dentro del personal, pues se llegan a dar casos de que los sueldos han sido determinados en base a favoritismos, prejuicios, etc. Y además, en términos de competencia, si estamos pagando por debajo de lo que pagan otras industrias del mismo ramo o de la misma zona, difícilmente podremos retener a nuestro personal. Mientras que al pagar sueldos equitativos y competitivos propicia un mejor ambiente laboral, menos rotación, y facilita el reclutamiento y selección de personal.

## B) Reclutamiento y Selección.

Un adecuado reclutamiento nos permita seleccionar no "al menos malo de los que llegaron", sino al "mejor de los que están disponibles". La fase de reclutamiento no debe iniciar cuando surge una vacante, sino desde antes ya se han seleccionado y evaluado las fuentes y medios de abastecimiento, se tiene ya una cartera de candidatos, etc.

Dicho lo anterior, los beneficios del reclutamiento son evidentes; se ahorra tiempo en la contratación, así como en el tiempo de adaptación del nuevo empleado, se ahorra dinero (por ejemplo en el caso de que una máquina quede detenida por falta de personal) en los costos de producción, se evita el atraso de trabajo o el generar pago de tiempo extra, etc.

En cuanto a selección se refiere, al llevarla correctamente nos permite reducir el índice de rotación de personal, así como los costos que ello genera y el seleccionar al personal mas apto y capacitado nos ayuda a reducir los costos relativos a capacitación y adiestramiento.

## C) Relaciones Laborales.

Los beneficios de darle la debida atención a las "Relaciones Laborales", se inician desde el momento mismo de la contratación de personal, ya que el hacerlo en los términos que marca la ley Federal del Trabajo, evitará futuros "dolores de cabeza", además de los gastos derivados de demandas laborales.

Otra ventaja es que en el caso de existir una revisión de Contrato Colectivo, y hacer un "análisis y valuación del pliego

petitorio", se tiene una base objetiva para realizar la negociación de una manera conveniente.

Esto es que al conceder un determinado porcentaje de aumento, ya sea en sueldo o prestaciones, se hace conociendo el impacto en nuestra nómina total, así como en los impuestos derivados.

Por otra parte, la Ley Federal del Trabajo establece que la facultad de "mandar y ser obedecido", que tiene el patrón con respecto del trabajador, se limita al "trabajo pactado". Luego entonces, el ocuparse de estipular el "trabajo pactado" (contratación), así como las disposiciones que regulan el desarrollo del trabajo (reglamento interior de trabajo), trae como resultado, beneficios a la empresa en sus relaciones "obrero-patronales". Ya que como se sabe en ocasiones el patrón o empresario debe "enfrentarse" al trabajador, al sindicato, y aún a las Autoridades Laborales, para demostrar su legal proceder.

Entonces, el atender la función de "Relaciones Laborales", beneficia a la organización, y el no hacerlo puede acarrear los problemas siguientes:

- Despidos injustificados, que derivan en demandas laborales.
- No contar con un reglamento interior de trabajo, impide una administración eficaz.
- Una Negociación Colectiva de una manera subjetiva o arbitraria, propicia inconformidad laboral, huelgas, rotación, o conceder aumentos que representan un alto impacto en la situación financiera de la empresa.

#### D) Capacitación y Adiestramiento

El hecho de que existan una serie de disposiciones legales, que obligan al "patrón" o empresario a proporcionar Capacitación y Adiestramiento, significa que todas las empresas cumplen o procuran cumplir con dichos requisitos o disposiciones, pero no necesariamente con la "función" en sí.

En mi opinión, la capacitación y adiestramiento vá más allá de una obligación jurídica, o de trámite, como suele considerarse. Es una obligación moral, para con los trabajadores, la misma Organización y la Sociedad en que se encuentran. Pues los tres sectores salen beneficiados al efectuar dicha función.

Dichos beneficios pueden ser entre otros:

##### a) Para el trabajador

- Clima de trabajo positivo.
- Motivación al trabajador.
- Lo ayuda a enfrentar retos.
- Le permite crecer.
- Mejorar su autoestima.

##### b) Para la empresa

- Incrementa la productividad
- Reducción de desperdicios en producción.
- Mejorar la calidad de los productos.
- Incrementar las ventas.
- Mayor prestigio y competencia en el mercado.
- Incremento en "Capital Humano".

##### c) Para la sociedad

- Más que tener trabajadores, contar con seres humanos motivados, aptos y competentes.
- Empresas fuertes, competitivas y que estimulen el desarrollo del País.

El reverso de la moneda, es lo que ocurre en muchas empresas, en donde no se le concede importancia a la Capacitación y el Adiestramiento, o se esgrimen como razones el hecho de que "es muy costosa la Capacitación" ó "después de capacitar a los trabajadores se van a otras empresas". Pero existe una situación que es peor a las

anteriores y es que tristemente existen trabajadores que rehusan ser capacitados ignorando que el perjuicio no sólo es para ellos, sino para todos a su alrededor.

#### E) Seguridad e higiene.

Esta es una función muy importante debido a que procura proteger la integridad física de los trabajadores. Aquí no está en juego un ascenso o dinero, sino que se puede presentar la pérdida de alguna parte del cuerpo, contraer alguna enfermedad de trabajo, e incluso la pérdida de la vida.

Así que el no darle la debida atención, puede ocasionar pérdidas irreparables tanto físicas, como en el caso de los trabajadores accidentados como morales, hacia los familiares, compañeros de trabajo, etc.

Además existen también los perjuicios económicos tales como sanciones por no cumplir en materia de Seguridad e Higiene en el trabajo, baja en la producción por personal incapacitado, incremento en la prima por riesgo de trabajo, así como un clima de inseguridad laboral el cual se traduce en un alto índice de rotación.

#### F) Obligaciones patronales.

Existen diversas obligaciones que debe cumplir el "patrón" ó empresario relativas a los sueldos que percibe el personal.

Dichas obligaciones se encuentran estipuladas en leyes tales como: La Ley del Impuesto Sobre la Renta, La ley del Seguro Social, Ley del Infonavit, etc.

Algunas se limitan a efectuar descuentos a los trabajadores que han recibido algún crédito por parte del "FONACOT" ó del "INFONAVIT", y enterarlo a dichos organismos.

A estas obligaciones las llamaré "solidarias", pues el "patrón" o empresario, se hace solidariamente responsable, del pago de dicho crédito, en tanto el trabajador permanezca en su empresa.

Existen otras que están directamente relacionadas con los salarios que se pagan y en lugar de hablar de "descuentos por créditos" como en las anteriores, estamos hablando de retenciones por concepto de impuestos, por ejemplo: Impuesto Sobre el Producto del Trabajo, y del Seguro Social.

Y además existen aquellas que obligan al "patrón" ó empresario a pagar un cierto impuesto relacionado con los sueldos y salarios que paga a sus trabajadores, tales como: "INFONAVIT", "1½ S/Remuneraciones pagadas", "2½ Sobre Nóminas", etc.

El pago de estos impuestos, así como los descuentos efectuados a los trabajadores, debe hacerse dentro de un plazo establecido, y al no cumplirlo, origina el tener que pagar recargos.

Así pues, es necesario cumplir con dichas obligaciones, para evitar el pago de recargos, e incluso cuando el requerimiento de pago lo hace alguna de las Dependencias Gubernamentales autorizadas, puede generar el tener que pagar además que los recargos moratorios, los "gastos de ejecución" derivados de tal situación.

#### G) Calificación de méritos.

Como veremos en su oportunidad (capítulo 8), la "Calificación de Méritos" constituye un elementos "clave" en la función de "Recursos

Humanos", pues es el elemento de "control". O dicho en otros términos, constituye la etapa de "evaluación".

Dicha la evaluación se refiere al desempeño del trabajador en su trabajo.

Esto nos proporciona información relevante para la toma de decisiones en áreas tales como: "Reclutamiento y Selección", "Capacitación y Adiestramiento", "Sueldos y Salarios", "Contabilidad de Recursos Humanos", "Análisis de Puestos", "Relaciones laborales" y "Desarrollo de Personal".

Como se puede apreciar, la "Calificación de Méritos" tiene gran relación con otras áreas de la función de "Recursos Humanos", y el no llevarla a cabo deja inconclusa una etapa muy importante dentro de todo proceso, que es la "evaluación".

Por otra parte, al trabajador le es necesario sentir que su trabajo es apreciado y valorado, ya que esto le ayuda a integrarse a la Empresa, mejora su autoestima, lo motiva y evita el conformismo o la apatía.

## 2.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

### 2.1 ANALISIS DE PUESTOS

Aunque el tema de "Análisis de Puestos", es fácilmente encontrado en el contenido de cualquier libro de Recursos Humanos, o de Personal (Como se conocía anteriormente), no puedo menos que comentarlo, debido a la importancia y trascendencia que tiene dentro de una organización, ya que sea "mediana" o "pequeña", o aún "grande".

Efectivamente es muy conocido el tema, por lo menos en lo teórico, ya que lamentablemente parece ser que en la práctica no se le dá la misma importancia, ni la misma aplicación.

Hablo por experiencia personal, pues de seis de las empresas en las que he prestado mis servicios, sólo dos utilizan o han utilizado el "Análisis de puestos". Y una de ellas por iniciativa de un servidor. Esto representa un 67% de las empresas que no lo conocen o no lo utilizan.

Para destacar su importancia, veamos algunos de los beneficios que como "subproductos", surgen del "Análisis de Puestos".

- 1.- Proporciona información útil con vistas al reclutamiento y selección de personal.
- 2.- Ayuda en la "Inducción", a que el nuevo empleado conozca cuál es el trabajo a desarrollar, y su relación con otros puestos.
- 3.- Como elemento para evaluación, pues conociendo las funciones y responsabilidades que se tienen en los puestos, se puede determinar la remuneración adecuada.

- 4.- Estructurar sistemas de Seguridad e Higiene, pues conociendo las condiciones en las que se desarrolla el trabajo y los riesgos que este implica, se pueden dictar medidas tendientes a evitarlos o a reducirlos.
- 5.- Establecer programas de Capacitación y Adiestramiento, pues conocemos los requerimientos físicos y de conocimientos para cubrir el puesto.
- 6.- Como parte integrante de manuales de organización.
- 7.- Información para la Calificación de Méritos.
- 8.- Información para la "Negociación Colectiva".
- 9.- Instrumento para "Auditorías Administrativas"
- 10.-Apoyo para la "División del Trabajo"
- 11.-Ayuda a mejorar el "Flujo de información", etc

Como se puede apreciar el "Análisis de Puestos" se relaciona con otras técnicas que se tratarán más adelante tales como: "Reclutamiento y Selección", Contratación tanto individual como colectiva, "Seguridad e Higiene", "Capacitación y Adiestramiento", etc.

Temas que he mencionado como la "Columna Vertebral" de un departamento de "Recursos Humanos".

¿Pero qué es un "Análisis de Puestos" ?

Pues bien, por análisis entendemos: "Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos".(1)

Una definición más técnica nos la da el Lic. Fernando Arias Galicia, que dice "...el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones que privan en el sistema donde se encuentra enclavado" (2).

Así pues, el administrador de Recursos Humanos que efectúe un "Análisis de Puestos" tendrá una herramienta valiosa a su disposición. Pero para lograrlo debe conseguir primero el apoyo de "la cabeza", ya sea Dirección ó Gerencia. Necesita "vender la idea", y conseguir tanto el apoyo, como los recursos económicos necesarios.

Una vez obtenido lo anterior, se continúa con una labor de convencimiento en "cascada", es decir, pasando desde jefes y mandos intermedios, hasta llegar a los trabajadores o empleados.

Es necesario combatir la "resistencia al cambio", así como las actitudes pesimistas tales como: "ya se intentó antes y fracasó", "no tiene caso", "es muy difícil", etc.

Quizás estas actitudes no desaparezcan en un 100%, pero en la medida en que se exalten los beneficios, se obtendrá un mayor apoyo. Pero es importante hacer notar que nunca se debe prometer algo que no se pueda cumplir, o que no vaya de acuerdo con el objetivo primordial del análisis de puestos.

Finalmente se procede a recopilar la información la cual puede ser mediante cuestionarios, a través de entrevistas, por observación mediante una combinación de cualesquiera de ellas. Lo más

común y a la vez práctico, es:

- 1.- Elaborar no un cuestionario, sino una "Descripción de puestos".
- 2.- Que la conteste cada trabajador de acuerdo al puesto que ocupa.
- 3.- Que se verifiquen con el trabajador sus respuestas, a fin de cerciorarse que entendió y contestó fielmente.
- 4.- Y checar con el supervisor o jefe inmediato, los datos contenidos en la "Descripción de puestos", si está de acuerdo o tiene algo que agregar o enmendar.

La "Descripción de puestos", es básicamente, un formato en el que se describe el trabajo o naturaleza de los puestos, señalando cuál es el trabajo que se realiza, su relación con otros puestos, sus principales responsabilidades, así como el medio ambiente que le rodea.

Al elaborar una "Descripción de puestos", se debe procurar que sea igualmente aplicable para todos los niveles de la empresa, incluso a niveles ejecutivos.

Los puntos que pueden contener son:

- 1.- Identificación del puesto.
- 2.- Ubicación dentro de la estructura organizacional.
- 3.- Descripción genérica.
- 4.- Descripción Analítica o Pormenorizada.
- 5.- Responsabilidades inherentes al puesto.
- 6.- Condiciones ambientales.
- 7.- Máquinas que se utilizan.
- 8.- Perfil del puesto, etc.

Pueden ser más, o menos los puntos que se investiguen, dependiendo de las características de la empresa.

Al final del capítulo presento un formato de "Análisis de puestos", o mejor dicho de "Descripción de puestos" pues considero que el "Análisis de puestos" es el proceso, y la "Descripción" es el instrumento.

En este formato he incluido todos los puntos mencionados anteriormente a excepción de las "Máquinas que se utilizan" (No. 7), pero agregué una parte (la número X, "Características específicas") como un anexo encaminado a la "calificación de méritos".

Dicho cuadro está tomado del libro de Agustín Reyes Ponce (3), y se pretende sea contestado por el jefe inmediato del ocupante del puesto, pero se ha modificado de la siguiente forma:

En lugar de colocar unas marcas (') en el espacio correspondiente, como se pide en el libro, solicito se ponga "I", en la característica que se considere "IDEAL" para el mejor desempeño de dicho puesto.

Y que se coloque una "R", de "REAL", en la característica que describe el actual desempeño del ocupante del puesto.

Es verdad que el análisis de puestos, se ocupa exclusivamente de los puestos, sin importar las cualidades personales de quienes los ocupan, pero la idea de incluirlos es dar el primer paso hacia una calificación de méritos.

Tema que se tratará más ampliamente, en el Capítulo 8.

---

3 "Administración de personal", Segunda parte; pág 185.

## 2.2 VALUACION DE PUESTOS

Teniendo como base el "Análisis de Puestos", es decir, conociendo las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos, el siguiente paso es determinar cuál debe ser la retribución adecuada para dicho puesto.

A este procedimiento se le conoce como "Valuación de Puestos", y consiste en valorar en términos monetarios todos y cada uno de los puestos de una Organización.

Así pues, la "Valuación de puestos" es "... un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás en una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal".(4)

En empresas en donde no se utiliza el "Análisis y Valuación de Puestos", es frecuente encontrar ciertas injusticias en el pago de los salarios. Pues algunos puestos están "sobreevaluados" y otros están "subvaluados", pero de una manera subjetiva, empírica y muchas veces arbitraria.

Los métodos más conocidos de la "valuación de Puestos" son:

- a) El Método de Alineamiento o Jerarquización.
- b) El Método de escalas o grados predeterminados.
- c) El Método de comparación de factores.
- d) El Método de Valuación por Puntos.

A pesar de que el método más técnico y por ello el más aceptado es el de "Valuación de Puntos", los otros tres, sobre todo el de "alineamiento", son recomendables para empresas con pocos niveles, puestos o categorías dentro de las mismas.

---

4 IBID, pág.40

### A) METODO DE ALINEAMIENTO O JERARQUIZACION.

Como su nombre lo indica, este método consiste en establecer en razón de su importancia, el orden o jerarquización que deben tener los puestos de una empresa.

Esto es, si en una empresa se tiene determinada cantidad de puestos, se debe ordenar distinguiendo el puesto que se considere más importante dentro de la estructura organizacional, después el que le siga en importancia, y así sucesivamente hasta llegar al menos importante.

Para ello se recomienda la integración de un comité de valuación que sea representativo. Cada miembro de dicho comité procederá a calificar en función de su importancia, los puestos considerados, de mayor a menor importancia.

Después se hace un resumen, con las apreciaciones de cada uno, se promedian, y finalmente se "alinean" u ordenan de acuerdo a los resultados obtenidos.

Cabe señalar que cada miembro del comité debe conocer perfectamente las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos valorados, auxiliándose para ello de los "Análisis de Puestos".

EJEMPLO: (5)

Importancia otorgada por

TITULO DEL PUESTO	los miembros del comité.					SUMA	PROMEDIO
	1	2	3	4	5		
Ayudante de Contador	4	4	3	3	4	21	3.5
Facturista	5	5	5	7	6	33	5.5
Almacenista	7	7	7	6	8	42	7.0
Cajera	3	3	2	4	4	19	3.2
Empacador	8	8	8	8	7	47	7.8
Encargada del departamento	2	2	4	2	2	14	2.3
Mozo	9	9	9	9	9	54	9.0
Contador	1	1	1	1	1	6	1.0
Empleada de mostrador	6	6	6	5	5	34	5.7

- 1.- Representante de Gerencia.
- 2.- Analista en Jefe.
- 3.- Representante del sindicato.
- 4.- Representante del departamento de Personal.
- 5.- Representante de la división departamental o sección que se evalúa.
- 6.- Representante Obrero.
- 7.- Suma de números ordinales.
- 8.- Promedio de los mismos.

Núm. orden

según promedio	PROMEDIOS	Título del puesto	Sueldo diario
1	1.0	Contador	N\$ 60.00
2	2.3	Encargada del depto.	28.50
3	3.2	Cajera	30.00
4	3.5	Ayudante de Contador	27.00
5	5.5	Facturista	24.00
6	5.7	Empleada de mostrador	22.50
7	7.0	Almacenista	21.00
8	7.8	Empacador	19.50
9	9.0	Mozo	18.00

Como se puede apreciar, este método es relativamente sencillo, aplicable en empresas pequeñas o medianas, pero con pocos puestos a considerar.

Cuando sean varios los puestos dentro de una empresa, y se dificulte el alineamiento, lo mejor es escoger para la valuación, "puestos tipo". Estos son los puestos más característicos dentro de la empresa, y los que no lo sean tanto, o no intervengan en el procedimiento de la valuación pueden ser "interpolados".

Finalmente, así como su principal ventaja es la sencillez, facilidad y rapidez en su aplicación, su principal desventaja es que se le considera como un "promedio de apreciaciones subjetivas".

#### B) METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS

Este método consiste en establecer una serie de categorías, niveles o grados de ocupación, elaborar una definición para cada una de ellas, y agrupar o clasificar los puestos valorados, de acuerdo a dichas definiciones.

Por ejemplo, en una empresa en la que se establecieran tres niveles, categorías o grados generales, en los que se agruparan todos los puestos, podría considerar:

- a) Trabajadores no calificados.
- b) Trabajadores calificados
- c) Funcionarios o Directivos.

EJEMPLO: (6)

"- Primer grado: TRABAJADORES NO CALIFICADOS.

- a) Puestos que si bien si requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación.
- b) Ejemplos: office-boy, conserje, mozo, archivista, etc.

"- Segundo grado: TRABAJADORES CALIFICADOS.

- a) Puestos que requieren preparación manual o intelectual.
- b) Ejemplos: taquígrafos, dibujantes, auxiliares de departamento, electricistas, ayudantes de laboratorio, etc."

"- Tercer grado: FUNCIONARIOS O DIRECTIVOS.

a) Puestos que llevan gran responsabilidad, por las funciones que realizan, supervisan o dirigen.

b) Ejemplos: Contador general, Gerente de Compras, Gerente de Recursos Humanos, Gerente General, etc.

c) METODO DE COMPARACION DE FACTORES.

Este es una derivación del "Método de Alineamiento". Fué ideado por Eugenio J. Bengé.

Consiste en establecer factores de evaluación y distribuir el salario de cada puesto, entre dichos factores, después se "alinean" y se establece una escala de comparación por factor, salario y puesto.

Para establecer los factores de evaluación, ya sea en este método o en el de "Valuación por Puntos", generalmente se utiliza la escala de "Kress", la de "Bengé", o una escala de promedio o estándar.

EJEMPLO: (7)

FACTORES	KRESS	BENGE	ESTANDARD
Habilidad	1. Introducción 2. Experiencia 3. Iniciativa	1. Mental 2. Manual	1. Mental 2. Física
Esfuerzo	4. Físico 5. Mental y/o visual	3. Físico	3. Mental 4. Físico
Responsabilidad	6. Equipo o Procesos 7. Materiales o Productos 8. Seguridad de otros 9. Trabajos de otros	4. Responsabilidad	5. En personas 6. en objetos

Condiciones de Trabajo.

10. Condiciones de Trabajo  
11. Riesgos inevitables

5. Condiciones físicas del trabajo

7. Riesgos  
8. molestias

Los factores a evaluar para cada puesto pueden tomar como base los cuatro principales (Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo) señalados, o bien establecer otros que se consideren importantes, como por ejemplo: complejidad del trabajo, conocimientos especiales, relaciones públicas, criterio, liderazgo, etc.

O bien, tomar los cuatro factores y establecer como subfactores, tantos como se consideren necesarios. Aunque en este método lo recomendable es que sean pocos los factores considerados.

Después de establecer los factores, se distribuye el salario que se percibe en cada uno de los puestos, o de los "puestos tipo", según se considere a los factores como preponderantes para el desempeño en el puesto.

Por ejemplo:

	Salario Mensual.	Habilidad.	Requisitos Mentales.	Requisitos Físicos	Responsabilidad.	Cond.de Trabajo.
Electricista.	N\$1'850	666	370	315	277	222
Carpintero	N\$1'730	606	328	484	208	104
Etcétera.....						

Posteriormente se ordena de mayor a menor, cada factor, de acuerdo a la percepción distribuida.

Después se evalúa cada puesto en función de los factores, por cada miembro del comité, de acuerdo al método de "Alineamiento". Esto es que los puestos son evaluados de acuerdo al factor "Habilidad",

después "Esfuerzo Mental", etc. Luego se promedian y se "ordenan" de acuerdo a los resultados.

Finalmente se hace la comparación entre los resultados de ambos procedimientos (alineamiento de "factores" y de "salarios") y se ajustan las diferencias.

Los puestos que no se hayan considerado, se "interpolan" por cada factor y en base a ello se asigna un valor en pesos. La suma de las cantidades, es igual al salario a pagar.

Por ejemplo:, suponiendo que se encontrara entre el de "carpintero" y el de "electricista", un puesto no considerado en la valuación. Para el factor "Habilidad" la cantidad que debe percibir estará determinada entre N\$ 606 y N\$ 666. De igual forma se actuaría para los otros factores, teniendo en cuenta todos los puestos valuados.

#### D) METODO DE VALUACION POR PUNTOS.

Creado por Merrill R. Lott, es un método de mayor aceptación debido a que se considera más completo, con bases subjetivas y un tanto más técnicas.

"Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman".(8)

Considero que el procedimiento para aplicar este método, se puede dividir en las fases siguientes:

1ª Fase.- Creación o integración del comité de valuación. La necesidad de integrar dicho comité, estriba en que la valuación no es

un método unilateral o arbitrario, sino por el contrario, persigue el equilibrio y la justicia.

Esto lo menciono porque es necesario dicho comité para una mejor realización y aceptación de la valuación de puestos por cualquier método que se elija.

2ª Fase consiste en determinar los factores de evaluación así como los subfactores para cada factor, y además establecer niveles o grados para estos. Asignándoles un valor en porcentajes y en puntos.

Ejemplo: (9)

FACTORES	PUNTOS CORRESPONDIENTES .....			
	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
40 HABILIDAD				
1. Instrucción	14	28	42	56
2. Experiencia	15	30	45	60
3. Iniciativa	11	22	33	44
10 ESFUERZO				
4. Fisico	4	8	12	16
5. Mental y Visual	6	12	18	24
45 RESPONSABILIDAD				
6. En valores	12	24	36	48
7. En trato c/el público	7	14	21	28
8. En trámites y procesos	10	20	30	40
9. En trabajos de otros	16	32	48	64
5 CONDICIONES DE TRABAJO				
10. Ambiente de trabajo	5	10	15	20
100 TOTALES....	100	200	300	400

3ª Fase.- Estriba en definir dichos factores, subfactores y los grados que se han establecido, formando así lo que se conoce como el "Manual de Valuación".

Por ejemplo:, si por "Habilidad" entendemos el conjunto de requisitos físicos y mentales, necesarios para el óptimo funcionamiento de un individuo en el puesto que se está valuando, habría que definir también lo que entendemos por "Instrucción", "Experiencia" e "Iniciativa". Para después definir o cuantificar los grados para cada subfactor.

Esto es que si hablamos del subfactor "Instrucción", refiriéndose a los conocimientos obtenidos bajo un proceso educativo, y que son necesarios para el cumplimiento en el puesto. Lo que corresponde es que al establecer los grados, se vaya de "menos a más". Es decir, comenzar por niveles o grados académicos mínimos necesarios, e ir ascendiendo en los grados, asignando mayor puntuación a los niveles mayores.

4ª Fase.- Una vez obtenido el "Manual de Valuación", lo que corresponde es efectuar dicha "Valuación por Puntos", de todos los puestos, o de los "puestos tipo".

Mediante el análisis e interpretación de las "descripciones de puestos", se van asignando los puntos respectivos por factor, subfactor, y grado. La suma de los puntos por cada concepto, será el "valor" del puesto.

5ª Fase.- Teniendo la puntuación o el "valor en puntos", de cada puesto, el siguiente paso es "jerarquizarlos". Para esto se sigue el método de "alineamiento" (ordenarlos de mayor a menor). En dicho ordenamiento se incluyen los salarios que se están pagando en cada

puesto, y se analizan las diferencias entre la importancia que se concede al puesto en función de los "puntos", y la que se concede en función de los "salarios".

Se deben realizar los "Ajustes" necesarios, a fin de nivelar salarios con puntos, es decir, a "mayor puntuación - mayor salario".

6ª Fase.- Esta fase consiste en elaborar la "escala de salarios".

De acuerdo a la puntuación que tiene un determinado puesto, le corresponde un salario determinado. Pero esta situación llevada a la práctica tal cual, resulta muy rígida e inoperante. Por lo tanto, es preferible establecer cierto rango de salarios, con relación a cierto rango de puntos.

Por ejemplo:, en lugar de que a un puesto con 150 puntos, le corresponda un salario mensual de: N\$900 pesos, se podrá decir que a un puesto con una puntuación entre 120 y 170 puntos, le corresponde un salario determinado entre N\$720 a N\$1,020.

La ventaja de este procedimiento es su flexibilidad, y además que con el establecimiento de "rangos salariales", se produce una remuneración más justa, pues para determinar el salario pueden intervenir factores como; calidad, eficiencia en el trabajo, antigüedad, etc.

Factores que sin duda deben "pesar" más en favor del empleado que los posee que el que no los tiene.

Así pues, lo primero es determinar la amplitud que tendrán dichos "rangos" en la escala de salarios.

Esto se puede hacer estableciendo un "X" porcentaje, el que el comité decida, o de acuerdo a las políticas de la empresa (si

existen). Pero para ello, es necesario decidir si considerarán "rangos escalonados" o "rangos traslapados".

¿Pero qué son los "rangos escalonados" y cuáles son los "rangos traslapados"?

Bueno pues los primeros consisten en que el límite inferior de un rango es igual o mayor que el límite superior del nivel anterior.

EJEMPLO:

<u>RANGO</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>SALARIOS</u>
I	100-233	600 - 1,400
II	234-366	1,401 - 2,200
III	367-500	2,201 - 3,000

Los "rangos traslapados" son aquellos en los que el límite inferior de un rango, se encuentra comprendido dentro del intervalo del rango inmediato anterior.

EJEMPLO:

<u>RANGO</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>SALARIOS</u>
I	100-234	600 - 1,400
II	167-300	1,000 - 1,800
III	234-500	1,400 - 3,000

Quiero comentar que existen diversas opiniones en lo que se refiere a los Métodos de Valuación de Puestos, unas a favor y otras en contra.

En mi opinión son de utilidad pues persiguen el equilibrio entre los requerimientos del puesto y la remuneración correspondiente. Y si se complementan con una "Calificación de Méritos", por ejemplo, se

subsananían los problemas derivados de las diferencias individuales entre los empleados dentro de la misma clase de trabajo.

La valuación de puestos permite cierta equidad y justicia, entre los salarios que se pagan en una empresa. Pero también se requiere "echar un vistazo" hacia el mercado de trabajo, con el fin de saber si dichos salarios son competitivos, o están por debajo de lo que se paga en otras empresas.

Para poder ubicarnos dentro del mercado de trabajo, y no sólo captar mano de obra competente, sino evitar la rotación de nuestro personal, es necesaria una "encuesta de salarios", y así realizar los ajustes o las negociaciones pertinentes. También es importante realizar periódicamente, tanto el "Análisis", como la "Valuación" de puestos, para mantenerlos actualizados.

Finalmente, me causa extrañeza el hecho de que los métodos de valuación de puestos que he mencionado, han sido creados dentro de los primeros años de este siglo (entre el año 25 y el 50), y que no hayan surgido otros.

Esto quizás se deba a que no han tenido mucha aplicación y aceptación en las empresas, pero es indudable su utilidad.

En la actualidad se habla del sistema de valuación de puestos denominado "HAY", pero aún no es muy difundido, ya que se paga como servicio profesional.

## ANALISIS DE PUESTOS

EMPRESA: _____	HOJA 1 DE _____
FECHA: _____	PUESTO: _____
No. DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: _____	
NOMBRE DE LOS TITULARES: _____ _____	
PERSONA ENTREVISTADA: _____	
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____	

I. POSICION EN LA ESTRUCTURA
A) MARCO DE REFERENCIA: _____
B) PUESTO DEL JEFE DIRECTO: _____
C) PUESTOS SUBORDINADOS DIRECTOS: _____ _____ _____
D) AUTORIDAD FUNCIONAL SOBRE: _____
E) REPORJA FUNCIONALMENTE A: _____

II. FUNCION GENERAL DEL PUERTO
_____
_____
_____
_____







X. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS		HOJA:		
INSTRUCCIONES.		CALIFICO:		
1.- LEA ATENTAMENTE CADA DEFINICION ANTES DE CALIFICAR				
2.- CONSIDERE SEPARADAMENTE CADA FACTOR. <span style="float: right;">Ideal 1</span>				
3.- COLOQUE UNA MARCA EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE A SU OPINION <span style="float: right;">Real R</span>				
4.- DE ACUERDO AL DESEMPEÑO, CALIFIQUE CADA FACTOR EN FUNCION A SU PORCENTAJE.				
FACTOR	PORCENTAJE			
CRITERIO				
CAPACIDAD EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN EL TRABAJO.	INDECISION FRENTE A LOS PROBLEMAS.	SEGURIDAD SOLO EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS SENCILLOS.	FRECUENTEMENTE BUEN JUICIO FRENTE A PROBLEMAS SERIOS.	CAPAZ DE RESOLVER BIEN LOS MAS SERIOS PROBLEMAS
INICIATIVAS				
CAPACIDAD PARA MEJORAR PROCEDIMIENTOS, ORGANIZACION.	FRECUENTES MEJORES SENCILLAS	CONSTANTE Y APRECIABLES MEJORAS	HACE MEJORAS ACCIDENTALMENTE	SIGUE SIEMPRE LOS SISTEMAS ESTABLECIDOS
DON DE MANDO				
SABE HACERSE OBEDECER Y SEGUIRSE CON GUSTO.	EN OCASIONES NO SE LE RESPETA.	ES OBEDECIDO PERO DE MALA GANA.	SUFRE Y TOLERA FRECUENTES DESOBEDIENCIAS	SIEMPRE SE HACE OBEDECER
CONOCIMIENTOS				
SABE APLICAR Y TRANSMITIR LOS AMPLIOS CONOCIMIENTOS QUE POSEE	LOS DE SU ESPECIALIDAD NECESARIO PARA SU TRABAJO	POSEE CON AMPLITUD CONOCIMIENTOS DE SU ESPECIALIDAD.	POSEE LOS CONOCIMIENTOS ESTRICTAMENTE NECESARIOS	CARECE DE ALGUNOS CONOCIMIENTOS ESTRICTAMENTE NECESARIO
XI. OBSERVACIONES				
_____				
_____				
_____				
_____				
_____				

### 3.-RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

#### 3.1 RECLUTAMIENTO.

El Lic. Raymundo Amaro Guzmán, define al reclutamiento como:

"El proceso de promoción que tiene por finalidad atraer candidatos idóneos a la empresa. Es un despliegue publicitario en busca del empleado más calificado".(1)

Si bien es cierto que la finalidad del reclutamiento es atraer candidatos idóneos a la empresa, el despliegue publicitario, es sólo un medio para lograrlo.

Además, el Reclutamiento no sólo consiste en atraer elemento humano externo, sino que considera también los Recursos Humanos disponibles dentro de la misma Empresa. Todo esto en función de calidad y cantidad de los candidatos, y del costo y tiempo del reclutamiento.

De tal forma se puede decir, que el Reclutamiento es: El proceso mediante el cual la Organización se allega la mayor cantidad de Recursos Humanos, disponibles tanto externa como internamente, para poder seleccionar "al" ó a "los" candidatos adecuados, en un tiempo y a un costo adecuado.

Es conveniente decir, que un adecuado Reclutamiento permite una mayor posibilidad de una correcta Selección. Ya que un Reclutamiento inadecuado podría traducirse en seleccionar el candidato "menos malo", de los que se presentaron.

---

1 Ob. Cit.;pág.186

### 3.1.1 "Requisición de Personal".

Esta es una forma, mediante la cual se solicita al Departamento de "Recursos Humanos", la contratación de personal.

Su contenido se puede dividir en tres partes, que son:

1.- Relativas a la Empresa.- Sirven de control interno.

Por ejemplo: No. de requisición, fecha, depto., solicitante, tiempo o fecha de contratación, etc.

2.- Relativas al Puesto.- Las funciones y/o especificaciones del mismo.

Por ejemplo: puesto de nueva creación, reemplazo, carácter eventual o permanente, ubicación (Depto. o sección), reporta a , supervisa a, funciones generales etc.

3.- Relativas al Candidato.- Requisitos que debe reunir el candidato.

Por ejemplo: escolaridad, experiencia, edad, sexo, estado civil, etc.

La Requisición de Personal varía de acuerdo a cada empresa, y a las necesidades de la misma, pero se debe evitar la subjetividad, y sobre todo procurar que sea un instrumento útil para el Reclutamiento y Selección de Personal.

Al final del capítulo, se presentan algunos formatos de "Requisición de Personal", y se aconseja tener en cuenta que es mejor "adaptar" que "adoptar".

### 3.1.2 "Fuentes de Reclutamiento".

Una vez que se han determinado las características que debe reunir los candidatos para ocupar la vacante, se procede a determinar dónde encontraremos dichos candidatos.

O como dice el Lic. Jorge Enrique Orozco una vez determinados los "QUIENES", el siguiente paso consiste en el "descubrimiento de las fuentes de abastecimiento...es el DONDE ESTAN ESOS QUIENES". (2)

Se conoce como fuentes de Reclutamiento, a los lugares (que pueden ser Universidades, Instituciones, Empresas, etc.), en donde se encuentran los Recursos Humanos que está necesitando la Organización.

Se clasifican en Fuentes Externas y Fuentes Internas.

#### a) Fuentes Internas:

Son las que están dentro de la misma empresa. Sin querer entrar en polémica sobre las ventajas o desventajas de ésta fuente, es necesario considerar que el reclutamiento sólo reúne y presenta a los candidatos para su selección, sin importar la fuente que provienen, salvo política en contrario.

Dentro de esta fuente, se encuentran los trabajadores y empleados de la Empresa, susceptibles de ser ascendidos. También se consideran los amigos, parientes o familiares del propio personal.

Una forma de tener una adecuada fuente interna de Reclutamiento, es mediante el procedimiento conocido como: "Carta de Reemplazo". El cual consiste, en que cada Gerente o Jefe de Departamento o Sección, denomine alguno de sus subordinados como futuro sustituto suyo, esto previo análisis de actitud, preparación, dedicación, etc., y acepte

el compromiso de prepararlo con dicho fin. El empleado considerado como futuro sustituto, es denominado "Carta de Reemplazo", y la capacitación que recibirá, estará encaminada a dicho propósito.

b) Fuentes Externas:

Como su nombre lo indica, son aquéllas que se encuentran fuera del ámbito de la Empresa, pero con quienes se puede establecer contacto.

Entre las principales fuentes externas, se conocen:

- Universidades, escuelas Técnicas, de artes y oficios, etc.
- Asociaciones Profesionales, Mercantiles e Industriales.
- Sindicatos.
- Otras Empresas.

La utilización de determinada fuente o fuentes, dependerá de las características que debe reunir el candidato, así pues, para puestos en los que los ocupantes no requieren tener mucha preparación académica o técnica, puede haber suficientes fuentes de abastecimiento. En cambio para puestos en los que sí se requiere preparación, puede haber cierta escasez.

### 3.1.3 "Medios de Reclutamiento"

Las preguntas ¿Cómo ponernos en contacto con esos "quienes"? (3) ó ¿Cómo atraer a esos "quienes"?, son contestadas a través de los Medios de Reclutamiento.

-----  
3 Ibidem.

Entre las más usuales se encuentran:

- a) **Bolsas de trabajo.**- Las cuales se encuentran por ejemplo: en los municipios, o en Asociaciones Civiles. La desventaja que éstas tienen, es que en su propósito de ser ayuda o servicio a la comunidad, se envía a todo tipo de solicitantes que se presenten. Además que cuentan con poca promoción tanto en la comunidad, como a las empresas en general.
  
- b) **Exploraciones.**- Se utilizan principalmente para obtener personal calificado. Y consisten en establecer relación directa con las Universidades, Escuelas Técnicas, etc. Proporcionando información acerca de la empresa, sus objetivos y perspectivas, las vacantes existentes, y concertando visitas por parte de los estudiantes a las instalaciones de la empresa.
  
- c) **Intercambio con otras Empresas.**- Los grupos de intercambio suelen ser un medio de reclutamiento; eficiente y relativamente económico. Las Empresas que los integran boletinean sus vacantes, y en las juntas que llevan, se intercambian curriculums o solicitudes de candidatos que reúnen el perfil del puesto. La ventaja es que son generalmente son empresas de cierto prestigio e imagen, y los candidatos se presentan espontáneamente, y con interés de colocarse en alguna de ellas.
  
- d) **Agencias de Colocaciones.**- Es otra alternativa para el reclutamiento, y aunque sus servicios son cobrados al empleador, la ventaja de su utilización, consiste en que funcionen como un

"filtro". Es decir, una vez hecha la requisición de candidatos, la Agencia sólo debe enviar aquellos que considere con verdaderas posibilidades de ser contratados. En este sentido es preferible limitar el concurso de candidatos que deben proporcionarse para su selección. Estos pueden ser entre 3 y 5 candidatos como máximo.

- e) Cartera de Candidatos.- El tener organizada y al día una Cartera de Candidatos, puede ser un buen medio de Reclutamiento. Esta cartera puede estar constituida por tres conceptos principales:
- 1.- Candidatos Reclutados, seleccionados, NO contratados.- Frecuentemente para cada vacante se tienen por lo menos de 2 a 3 candidatos susceptibles de contratación. Y ya que al reclutarlos y seleccionarlos, se ha realizado una inversión, lógicamente deben ser considerados para futuras vacantes.
  - 2.- Ofertas de Servicios.- Hay ocasiones en que las Empresas reciben ofrecimientos de servicios por parte de personas interesadas en contratarse con ellas. Sobre todo si gozan de cierto prestigio y la reputación de ser buenos sitios para trabajar. De estos oferentes se seleccionan los más aptos, y se archivan en la cartera de candidatos.
  - 3.- Antiguos Empleados.- Los empleados que renunciaron voluntariamente a su trabajo, ya sea por razones personales, enfermedad, etc., pero que tuvieron un buen desempeño y que sobre todo, estarían dispuestos a volver a la Empresa, pueden formar parte de dicha cartera de candidatos. Claro que una

vez que las razones que dieron origen a la separación ya no existan.

f) **Anuncios.**- Este medio es de los más socorridos, pero no por ello el mejor. Implica muy poco esfuerzo por parte del reclutador y quizás a ello se deba la gran demanda que tienen. Estos anuncios pueden ser en: Periódicos o revistas, carteles colocados en la empresa, folletos o volantes repartidos en la vía pública, spots en radio o televisión, etc. Y deben tener las tres características principales siguientes:

- 1.- **Atractivos pero Reales:** Se debe captar la atención y el interés, pero sin exagerar o mentir.
- 2.- **Concisos pero Explicitos:** Se busca la brevedad, pero no deben quedar dudas respecto a los requisitos necesarios y al procedimiento a seguir.
- 3.- **Se establecen restricciones,** pero no tanto que no acuda nadie.

La utilización de determinado medio de Reclutamiento, o la combinación de ellos, estará determinada principalmente, por la disponibilidad de los Recursos Humanos necesarios, el tiempo que se tiene para el reclutamiento, y el presupuesto asignado a ello.

Es importante realizar una evaluación de la efectividad y de los costos incurridos en el proceso de Reclutamiento, periódicamente.

Esto puede hacerse mediante un análisis de los siguientes aspectos:

"a) No. de Solicitudes obtenidas con cada técnica

- b) Calidad de solicitudes-porcentaje de solicitudes contestadas por medio de cada técnica.
- c) Porcentaje de empleados obtenidos de las solicitudes
- d) Costo de obtener cada solicitud y cada empleado
- e) Lapso de tiempo entre la utilización de las técnicas y recibo de solicitudes". (4)

De los resultados de esta evaluación, se determinarán los medios más efectivos y económicos para llevar a cabo el reclutamiento en posteriores vacantes.

### 3.2 SELECCION

Un adecuado proceso de Reclutamiento, puede desaprovecharse por un inadecuado proceso de selección.

Por lo tanto, la Selección de Personal, debe realizarse con el auxilio de ciertas "técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico". (5)

El objetivo del proceso de Selección, es escoger al candidato que: Reúne los requisitos esenciales para un puesto determinado, y que tiene mayor probabilidad de desempeñar bien dicho trabajo, adaptándose a la cultura Organizacional.

Lo anterior, nos lleva a tres consideraciones fundamentales para una correcta selección personal:

- 1.- Conocer los requisitos esenciales para el puesto. Esto estará determinado en la descripción de puestos, y además en la forma de Requisición de Personal.

---

4 Orozco, Jorge E.; Ob.cit.; págs. 82 y 83.  
5 Arias Galicia, Fernando; Ob.cit.; pág. 260

- 2.- Considerar la Cultura Organizacional. Es necesario tomar en cuenta la filosofía, propósitos, objetivos, costumbres, "lenguaje" organizacional, etc. para elegir a la persona que se puede adaptar mejor a dicho ambiente.
- 3.- Pronosticar que el candidato seleccionado tiene la mayor probabilidad de éxito en el desempeño de dicho puesto, y en la adaptación a la Empresa. El no desempeñar bien su trabajo ocasionará que la Empresa lo despidiera, y el no adaptarse a la Organización, frecuentemente ocasiona que el empleado se retire.

### 3.2.1 "Solicitud de Empleo"

Es el primer paso en el proceso de Selección. Y consiste en una forma impresa que es contestada por el candidato.

En ella se solicitan los datos que son de interés para la Empresa, a fin de conocer al candidato de una manera más concreta.

Es conveniente que la Empresa tenga sus propias formas de solicitud de empleo. Esto es que sean diseñadas de acuerdo a las necesidades y exigencias de la misma, pero teniendo en cuenta que deben de ser un instrumento de selección. Ya que, hay ocasiones en que con sólo revisar los datos contenidos en la solicitud, es evidente que ciertos candidatos no reúnen los requisitos necesarios, y se debe proceder a descartarlos.

Las solicitudes comunes, contienen preguntas que pueden cansar, aburrir o predisponer negativamente a los solicitantes. Por lo tanto, se deben hacer preguntas que proporcionen información indispensable y

necesaria, así como aquellas que puedan servir de guía para dirigir la entrevista de selección.

Al final del capítulo, y a manera de ejemplo, presento un formato de "Solicitud de Empleo", que realicé para una Empresa con pocas necesidades de Selección de Personal.

### 3.2.2. "La Entrevista"

Se define a la Entrevista como "un encuentro concertado entre dos o más personas, para dar y recibir información". (6)

Al hablar de "concertado" se refiere a que tiene un propósito determinado. Es decir, no es una conversación o intercambio de ideas por el gusto de hacerlo, sino para que sirva para la toma de decisiones.

La entrevista se utiliza en todos los negocios y en casi todas las Profesiones, lo que las distingue es el objetivo que persiguen.

Así pues, en la Administración de Recursos Humanos, se utilizan varios tipos de entrevistas, pero la que trataré en este espacio, es la "Entrevista de Selección de Personal". La cual constituye el segundo filtro en el proceso de Selección. Y que finalmente quedaría definida como un encuentro concertado, entre dos o más personas, para recibir y dar información que nos permita seleccionar al candidato adecuado.

Para poder llevar acabo la Entrevista es necesario considerar:

a) La función del entrevistador.

La primer función del Entrevistador es la de ser un buen ANFITRION. Por desgracia, en la actualidad, pocos entrevistadores se preocupan por cumplirla. Ya sea por exceso de trabajo, prepotencia o desconocimiento de causa, pero es común ver salas de recepción saturadas de candidatos malhumorados por falta de atención recibida.

Es bien sabido que la forma en que somos tratados, impacta más que todo lo que nos digan, es decir, "lo que haces, habla más fuerte que lo que dices". Y en la mayoría de los casos, el hecho de que tengamos una buena o mala imagen de alguna Empresa, depende de la atención y el trato recibidos en ella.

La segunda función del entrevistador es ser COMUNICADOR. De acuerdo a la definición de entrevista, ésta tiene el propósito de recibir y dar información para la toma de desiciones.

Si el entrevistador no logra comunicar, esto es, recibir y dar información, la decisión que se tome será equivocada.

Cada entrevista es diferente, ya que cada persona es diferente, y a medida que el entrevistador sepa alternar los roles emisor-receptor, receptor-emisor, podrá lograr sus objetivos.

También recordemos que el entrevistador puede ser un "estimulador" o un "inhibidor", según se requiera. Por ejemplo; ser paciente y parco a fin de estimular a un candidato lacónico o tímido para hablar, pero también debe controlar y canalizar la verborrea de un candidato extrovertido.

La tercer función del entrevistador es la de ser GUARDIAN.

En una empresa existen políticas, objetivos, filosofías, costumbres, prejuicios, lenguajes, etc., que constituyen la "cultura

organizacional". Y un buen entrevistador deberá actuar y tomar decisiones, en base a dicha cultura Organizacional.

Sin afán de ser prejuicioso o discriminador, el entrevistador deberá rechazar candidatos que "choquen" con la Cultura Organizacional, aunque reúnan los demás requisitos, ya que de no hacerlo así los rechazará la organización y no se adaptarán a ella.

b) Preparación para la entrevista.

Para realizar mejor y más fácilmente su trabajo, el entrevistador necesita conocer lo más que se pueda acerca de los requisitos y el trabajo a desarrollar de la vacante que se trate. Es decir, debe conocer o partir del análisis de puestos y de la requisición del puesto.

También conocer acerca de la Organización, las oportunidades de capacitación, ascensos, nivel de salario, prestaciones, condiciones de trabajo, etc., con el fin de adaptar la entrevista para obtener información relevante.

De acuerdo al Management Center de México, A.C., hay 6 pasos para preparar la entrevista:

- 1.- Revise la solicitud
  - a) Tenga presente el perfil del puesto
  - b) Busque espacios en blanco y omisiones
  - c) Busque lagunas de tiempo
  - d) Busque traslapos de tiempo
  - e) Tome nota de toda incongruencia
  - f) Analice la frecuencia en los cambio de ocupación
  - g) Estudie las necesidades de sueldo
  - h) Examine las razones que tuvo para dejar los empleos
  - i) Examine los títulos de los cargos
  - j) Explore las áreas de "Bandera Roja"
- 2.- Destine el tiempo suficiente a la entrevista
- 3.- Prepare un ambiente apropiado para la entrevista
- 4.- Prepare las preguntas básicas
- 5.- Considere cómo se siente el solicitante
- 6.- Considere el papel de la percepción
  - a) Primeras impresiones

- b) Información de otros  
 c) Afirmaciones aisladas  
 d) Lenguaje corporal
- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 1) mirar a la cara             | = amistoso, sincero, confiado      |
| 2) evitar mirar de frente      | = evasivo, indiferente, inseguro   |
| 3) bostezar                    | = aburrido, desinteresado          |
| 4) morderse el labio           | = temeroso, asustado               |
| 5) cruzarse de brazos          | = airado, defensivo, en desacuerdo |
| 6) alzar las cejas             | = sorprendido, incrédulo           |
| 7) fruncir el ceño             | = resentido, furioso               |
| 8) retorcerse las manos        | = temeroso, inseguro               |
| 9) encorvarse                  | = inseguro, pasivo                 |
| 10) postura erguida            | = confiado, afirmativo             |
| 11) golpes con el pie, dar     | = incómodo, inseguro               |
| 12) esponjar las narices       | = frustrado, nervioso              |
| 13) inclinarse hacia el frente | = interesado, atento               |
| 14) arrellanarse en el asiento | = relajado, confiado               |
| 15) palmadas en la espalda     | = estimula, felicita, consuela     |
| 16) rascarse la cabeza         | = confundido, incrédulo            |
| 17) sonreír                    | = contento, comprensivo            |
| 18) mover la cabeza            | = afirmar, negar".(7)              |

c) Técnicas de la entrevista.

Las técnicas de la entrevista son los instrumentos con los cuales se logra el objetivo de la misma.

Para tal efecto, el Lic. Jorge Enrique Orozco, nos menciona algunas de las técnicas más usuales: (8)

"Técnica del Embudo".- Utiliza al principio preguntas abiertas y cuando se ha establecido el "rapport" y se requiere obtener datos precisos, se emplean preguntas cerradas.

"Técnica del silencio".- Que consiste en animar al entrevistado con gestos suaves y guardando silencio para que siga hablando. Saber cuándo no intervenir en la entrevista, es tan importante como hacerlo en los momentos oportunos.

7 Ibidem

8 Op.cit.127 y siguientes.

"Utilizando las expresiones 'humm' 'ajá'".- Estas son dos variaciones, de la técnica del silencio, sólo que en este caso, como antes lo comentamos, lo único que hace el entrevistador es una exclamación también en un tono muy suave, y después de hacerlo guarda silencio y espera.

"La pregunta guía".- Consiste en formular una pregunta clave, que se utiliza para que el entrevistado se dirija a nuevas áreas, sin que esto implique un cambio brusco de tema. Ejemplo: 'En cuanto a su experiencia administrativa ¿podría decirme..? '

"La pregunta reformulada".- Que consiste en repetir lo que ha dicho el entrevistado, se emplea cuando se requiere verificar si se entendió el mensaje que le desea transmitir el entrevistado. Permite corregir algún problema de comunicación y hace sentir al entrevistado que está siendo escuchado y comprendido. Por ejemplo: '¿Así que afirma usted que se separó por mejorar económicamente?'

"La pregunta eco".- Que consiste en repetir el final de la frase que el entrevistado acaba de decir, con objeto de que amplíe el tema que está tratando. Por ejemplo: 'pienso seguir estudiando. ¿Estudiando?'

"La pregunta de confrontación".- Que consiste en pedir al entrevistado datos y pruebas objetivas sobre lo que nos está diciendo; se emplea principalmente cuando el entrevistado quiere sorprender al entrevistador exagerando sus capacidades y conocimientos, y se le interroga de lo que suponemos exagera. Por

ejemplo: 'Tomando en cuenta que, como afirma usted domina el inglés, le agradeceré continúe su plática en dicho idioma'.

"La pregunta situacional".- Que consiste en pedirle al entrevistado se coloque en una situación hipotética, y que nos diga lo que haría en ella. Por ejemplo: '¿Qué haría usted si fuera dueño de esta empresa?'

"Utilizando la mímica del agrado".- Cuando el entrevistado está hablando y el entrevistador hace 'gestos' de aprobación, como dando a entender que está de acuerdo con lo que la persona está diciendo, que va por buen camino; con esta mímica de aprobación lo alienta a seguir adelante, le inspira confianza, y, además esta técnica nos permite observar cómo reacciona el entrevistado ante el 'apoyo'.

"Utilizando la mímica del desagrado".- Es lo contrario de la técnica anterior. Se trata de que el entrevistador haga 'gestos' como indicando que no está de acuerdo, que el entrevistado no lo está haciendo muy bien, que lo que está diciendo no es bueno para el puesto que está solicitando, etc. Esta técnica también es de 'presión', y sirve para ver cuánta seguridad tiene el individuo en sí mismo, si es capaz de mantener su juicio firme o, si por el contrario, aparece inseguro o nervioso, y trata de retractarse y de complacernos.

"Interrupciones utilizando interjecciones repentinas".- Tienden a hacer que el entrevistado reduzca o termine lo que está diciendo.

La interrupción puede, inicialmente, ser anunciada por una interjección como: 'este', 'ah', 'eh', con lo cual se está anunciando al entrevistado que se desea decir algo.

"Mediante presión de tiempo".- Se utiliza para explorar la capacidad de organización y sintetización mental, pero sobre todo cuando se está bajo un límite de tiempo.

Por ejemplo: 'Dispongo de 15 minutos para entrevistarle'

'Lo voy a pedir que en 15 minutos, me platique un resumen de su experiencia laboral'."

En cuanto al uso de estas técnicas, es conveniente utilizarlas de acuerdo a las circunstancias que se presenten en la realización de la entrevista, así como aquellas que vayan de acuerdo a la personalidad del entrevistador, para que no se vean como algo forzado, sino espontáneo y natural.

d) Reporte de la entrevista.

Después de realizar la entrevista, es necesario elaborar un reporte de los resultados obtenidos.

En este informe o reporte de la entrevista, se deberán anotar las apreciaciones sobre las características del candidato.

Sus objetivos son:

- 1.- Evitar dejar todo a la memoria, ya que al realizar varias entrevistas, en ocasiones el sólo ver los currículums y/o solicitudes de empleo no nos hace recordar la impresión que nos causó el candidato. Por lo cual es recomendable elaborarlo lo más pronto posible, y anexarlo a la solicitud.

2.- Reportar información relevante del candidato. Esto es que previamente se han determinado los puntos a evaluar y que son de interés para la empresa.

3.- Que cualquiera que lea esta información se dé idea de las características del candidato entrevistado.

La Empresa debe elaborar sus propios "Reportes de Entrevista", los cuales pueden estar impresos, y que deben contener los puntos específicos que considere necesario conocer.

### 3.2.3 "Tests Psicológicos".

Desde el primer Test mental práctico publicado en Francia, en 1905, por Alfred Binet y Theodore Simón (9), los tests psicológicos han sido tema de controversia.

Aún en la actualidad existen diferencias de opiniones; hay empresas que concientemente no los utilizan, y hay otras que los usan indiscriminadamente.

En lo personal, yo estoy a favor de su utilización. Ya que constituyen una herramienta aprovechable para la Selección de Personal. Si bien, no se les puede otorgar un 100% de confiabilidad, esto es contratar o rechazar a algún candidato, sólo por los resultados obtenidos en las pruebas, sí proporcionan información que en armonía con otros procedimientos nos ayudan a una mejor selección.

---

9 Arias Galicia Fernando, Ob.cit.,pág,425

Algunas de las consideraciones respecto a los Tests Psicológicos son:

- 1.- La mayoría de dichos test, no están estructurados de acuerdo a la indiosincracia mexicana. Sino a la anglosajona, o en el mejor de los casos a la Sudamericana.
- 2.- Deben ser enfocados a los requisitos y exigencias del puesto que se trate de cubrir. Los tests deberán ser más completos y tendientes a evaluar características como sociabilidad, liderazgo, orientación hacia el éxito, etc., para un puesto de Gerencia, que para un oficinista o secretaria, en cuyo caso requerirá evaluar otras características o "rasgos personales".
- 3.- Lo ideal es que sean aplicados e interpretados por Psicólogos. Aunque en realidad cualquier persona los utiliza, es conveniente que se asesoren por un Psicólogo Industrial.
- 4.- El costo del tests no está determinado por el dinero, sino por su efectividad como instrumento de selección, en cuyo caso se consideraría como inversión.

#### 3.2.4 "Pruebas Técnicas".

Para cubrir algunos puestos, se hace necesaria la comprobación de ciertos conocimientos y habilidades.

Esto se realiza mediante la aplicación de "Pruebas Técnicas", "Prácticas" o "de Trabajo".

Estas pruebas se deben tener previamente estructuradas, clasificadas de acuerdo al puesto que se trate, y preferentemente impresas.

Esto es con el fin de ser imparciales con respecto a la Selección del candidato adecuado y ahorrar tiempos de espera para la aplicación de las pruebas.

También puede existir la necesidad de realizar, pruebas de ejecución, es decir, la realización de cierto trabajo o tarea específica.

### 3.2.5 "Estudio Socio-Económico"

Una de las últimas herramientas de selección de Personal. pero no por ello menos valiosa, es el "Estudio Socio-Económico".

Dicho estudio, pretende corroborar la información proporcionada por el candidato.

Las áreas que se investigan son:

- a) Antecedentes personales;
- b) Antecedentes Familiares;
- c) Antecedentes Laborales; y
- d) Situación Económica Actual.

Existen puestos en los que se requiere manejar información confidencial, manejo de valores, etc., y para ello se hace necesaria la contratación de Personal de absoluta confianza. O mejor dicho, de "comprobada" confianza.

Este es el objetivo que se busca cubrir al realizar una investigación o estudio socio-económico.

### 3.2.6 "Examen Médico"

El examen médico, tiene sus preceptos legales en los reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo:

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

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

Aunque en la práctica no se le da la debida atención, resulta conveniente realizarlos, ya que esto redundará en beneficios individuales y organizacionales.

Como dice el Lic. Jorge E. Orozco: "a través del diagnóstico médico podemos percatarnos si el candidato sufre ya una enfermedad profesional, o si en él hay inicios de ser alcohólico o drogadicto, si tiene alguna enfermedad infecciosa, o si sufre de algún impedimento físico, no visible a simple vista, que pueda obstaculizar o entorpecer al buen desempeño de su trabajo".(10)

El examen médico se aplica a los candidatos finales ya que resultaría costoso aplicarlo a la mayoría de candidatos.

Existen empresas que cuentan con Servicio Médico de Planta, lo que resulta rentable si se toman en cuenta los exámenes de admisión, periódicos y la atención médica por enfermedades generales o accidentes de trabajo.

### 3.3 INDUCCION

El primer día de trabajo, es algo que nunca olvidamos, se reciben impresiones, sensaciones, incluso olores, etc., que aún siendo agradables o desagradables, permanecen.

Dicen los conocedores que "...cuando se inician por vez primera las actividades en una Organización, los individuos exacerban su necesidad de apoyo..." (11)

De lo anterior se desprende la importancia de la "Inducción", más si se tiene en cuenta que los más altos índices de rotación se producen durante los primeros meses de empleo.

De nada sirve haber realizado correctamente las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal, si el empleado dura sólo unos días, semanas o aún meses, trabajando en la empresa.

Existen empresas que aún no se han percatado, de la necesidad de una adecuada inducción, como medio para que los empleados se adapten satisfactoriamente a su trabajo. O mejor dicho, existen Administradores de Recursos Humanos que no asumen su responsabilidad en cuanto a la inducción.

Esto ha causado cierta polémica, ya que por una parte, se dice que la inducción la debe realizar el Departamento de Recursos Humanos. Y por otra, se dice que es el Supervisor o Jefe inmediato quien la debe proporcionar al nuevo empleado.

Ambas posiciones tienen parcialmente la razón, pero la mejor forma de actuar, no es evadiendo responsabilidades, sino compartiendo. Esto es que ambas partes se involucren en un programa de inducción.

---

11 Arias Galicia, Ob.cit., pág.287

El objetivo de la inducción consiste "...en proporcionar la formación y oportunidad que necesitan todos los nuevos empleados para que se les ayude a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y a llegar a sentir entusiasmo por la empresa, sus ideales y responsabilidades". (12)

### 3.3.1 "Tipos de Inducción"

En mi opinión, la inducción abarca dos aspectos:

- a) Hacia la organización.- La cual consiste en que el trabajador se familiarice con la empresa: Su creación o historia, sus productos o servicios, sus políticas, prestaciones, objetivos, actividades sociales o recreativas, etc.

Esta parte de la inducción, trata de contestar la pregunta que todo nuevo empleado se hace durante sus primeros días de trabajo: "¿A dónde vine a dar?".

- b) Hacia el puesto.- Las funciones y responsabilidades de un puesto determinado, varían de una empresa a otra, y aún cuando se trate de un empleado con experiencia, siempre van a surgir dudas respecto a su trabajo a desarrollar. Ni qué decir cuando se trata de un empleado inexperto. Todo nuevo empleado tiene la incertidumbre, en mayor o menor grado, de si podrá realizar su trabajo con éxito. Así es que esta parte de la inducción tiene por objeto responder la pregunta: "¿Cuál es mi trabajo?".

### 3.3.2 "Medidas de Inducción"

Por medios de inducción entendemos, los instrumentos, herramientas o actividades, que sirven para contestar al nuevo empleado, las dos preguntas antes mencionadas:

- 1.- "¿A dónde vine a dar?",y
- 2.- "¿Cuál es mi trabajo?".

Para tal propósito nos podemos auxiliar de medios tales como: Conferencias, mesas redondas, proyección de películas, folleto de inducción o manual de bienvenida, análisis de puestos, recorridos por las instalaciones, etc.

La elección del medio a utilizar, estará determinada principalmente por el número de nuevos empleados, el nivel que ocuparán dentro de la Organización, el tiempo disponible o destinado para la inducción, así como el costo de dichos medios.

### 3.3.3 "Manual de Bienvenida"

El manual de Bienvenida, es uno de los mejores medios escritos de inducción. Su importancia radica, en que además de procurar hacer sentir en confianza al nuevo empleado, la información contenida puede ser consultada por él cuando lo desee.

Las partes principales contenidas dentro de un "Manual de Bienvenida", de acuerdo al Lic. Jorge Ríos Szalay, pueden ser las siguientes:

- "1.-Palabras de bienvenida de parte de un representante de la organización, que deberán ser dirigidas de preferencia al nombre del empleado.
- 2.-Información general acerca de lo que es la Organización, que puede incluir:
- a) Breve historia de la Organización
  - b) Objetivos y Políticas generales
  - c) Productos y/o servicios que produce o vende
  - d) Situación con respecto a la competencia
  - e) Planes importantes de desarrollo
  - f) Contribución al desarrollo de la comunidad.
- 3.- Orientación al empleado sobre su trabajo, el cual podemos clasificar\*en:
- a) Orientación general.- Fecha en que deberá presentarse a empezar a trabajar; localización del lugar de trabajo; horario de trabajo; indicaciones acerca de cuándo y dónde checar tarjeta en su caso; nombre de su Jefe inmediato; nombre de sus subordinados; y lugar y días de pago, etc.
  - b) Prestaciones.- Cuáles son las que otorga la organización y modo de obtenerlas.
  - c) Reglas y normas principales que se deben cumplir.- Incluye la indicación de dónde y cómo puede ver u obtener un ejemplar del reglamento interior de trabajo." (13)

## REQUISICION DE PERSONAL

DATOS DEL PUESTO SOLICITADO	
FECHA DE SOLICITUD	_____
PUESTO REQUERIDO	_____
REEMPLAZO DE	_____
OBSERVACIONES	_____
	_____
	_____

REQUISITOS DEL PERSONAL SOLICITADO	
SEXO <input type="text"/>	EDAD <input type="text"/>
ESCOLARIDAD	_____
EXPERIENCIA	_____
CONOCIMIENTOS	_____
REQUISITOS ESPECIALES	_____
OBSERVACIONES	_____
	_____
_____	_____
Vo.Bo.	Supervisor

PERSONA ACEPTADA	_____
FECHA DE CONTRATACION	_____
OBSERVACIONES	_____
	_____
	_____
_____	_____
RELACIONES	SUPERVISOR

C.A.B

## MODELOS DE REQUISICION DE PERSONAL

EMPRESA:		REQUISICION DE PERSONAL			FECHA RECIBIDA	No.
PUESTO NUEVO <input type="radio"/>		SINDICALIZADO <input type="radio"/>		PERMANENTE <input type="radio"/>		
REEMPLAZO <input type="radio"/>		CONFIANZA <input type="radio"/>		T DETERMINADO <input type="radio"/>		
PUESTO		TURNO: 1o 2o 3o			FECHA EN QUE SE REQUIERE	DESCRIPCION No.
					/ /	
SUELDO MIN. MAX.		DEPARTAMENTO:			SECCION:	
EDAD: MIN. _____ MAX. _____		SEXO: FEM. _____ MAS. _____		EDUCACION		
				PRIMARIA <input type="radio"/> SECUNDARIA <input type="radio"/>		
ESTADO CIVIL:				VOC. PREP. <input type="radio"/> PROFESIONAL <input type="radio"/>		
				OTRA _____		
APTITUDES ESPECIFICAS _____				EXPERIENCIA: _____		
_____				_____		
RAZON DE CREACION:						
REEMPLAZA A: _____ EN SU MISMO PUESTO <input type="radio"/> EN OTRO <input type="radio"/>						
ESPECIFIQUE OBRA DETERMINADA Y/O DURACION DE CONTRATO: _____						
_____						
SOLICITADO POR:	FECHA	APROBADO POR:	FECHA	V. O. Bo DEPTO PERSONAL:	FECHA	
	/ /		/ /		/ /	

F O L I O

## REQUISICION DE PERSONAL

F E C H A

DIA MES AÑO

## DATOS GENERALES

EMPRESA

PRESUPUESTADO

SI  NO 

TITULO DEL PUESTO

RANGO DEL SUELDO

VACANTE POR  
SUSTITUCION PUESTO NUEVA CREACION 

SUSTITUYE A:

EL PUESTO A CUBRIR TENDRA AUTORIDADES  
SOBRE LOS SIGUIENTES PUESTOS. GERENCIAS DEPARTAMENTOS PUESTOSMANEJARA VALORES /  
SI  NO  HASTA PORCARACTER  
EVENTUAL PERMANENTE HORARIO  
NORMAL  TURNOS 

VIAJES

FREC.  EVENT.  NO 

FUNCIONES BASICAS DEL PUESTO (DESCRIPCION GENERICA)

## ESPECIFICACIONES DE CANDIDATOS

ESCOLARIDAD

EXPERIENCIA

RANGO DE EDAD

SEXO

MASC. FEM. 

ESTADO CIVIL

OTRAS CARACTERISTICAS O CONOCIMIENTOS ESPECIALES

SOLICITANTE

Va. Bo. GERENCIA  
GRAL. DE PLANTA

Va. Bo.

DIRECCION

SOLICITUD DE EMPLEO		FOTOGRAFIA RECIENTE	
PUESTO SOLICITADO	FECHA	ULTIMO SUELDO PERCIBIDO \$	SUELDO DESEADO \$

PERSONAL	NOMBRE COMPLETO		SEXO	EDAD
	DOMICILIO:		TELEFONO	<input type="checkbox"/> PARTICULAR <input type="checkbox"/> RECADO <input type="checkbox"/> TRABAJO
	NACIMIENTO		ESTADO CIVIL	LUGAR Y FECHA DE CASAMIENTO CIVIL.
	LUGAR	FECHA		
	REG. FED. CAUS.	REG. IMSS	No. CARTILLA S.M.N.	LICENCIA DE MANEJO No.
	GASTO MENSUAL:		PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED O HIJOS O CONYUGE O OTROS No. PERS.	
	NOMBRE (S)	DOMICILIO	OCUPACION	
	DEL PADRE			
	DE LA MADRE			
	DEL CONYUGE			
NOMBRE Y DADES DE LOS HIJOS				
OTRO	COMO SUPO DEL EMPLEO	TIENE PARIENTES EN ESTA EMPRESA	PUEDA VIAJAR	DESDE QUE ESTA SIN TRAB. CUANTAS SOL. HA CONTESTADO.

CONCEPTO	PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	PROFESIONAL	OTRAS	ACT./HRIO.
NOMBRE						
DIRECCION						
FECHAS						
TITULO						

## REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	OCUPACION	T/CONOCERLO
				PARENTESCO

QUE LE DESAGRADO DE SUS EMPLEOS ANTERIORES
QUE LE AGRADO DE SUS EMPLEOS ANTERIORES

D E P A R T A M E N T O	A R E C	ENTREVISTADO:	
		COMENTARIOS:	
	S E C R E T A R I A T O	E N T R E V I S T A D O	ENTREVISTADO:
			COMENTARIOS:
DIRECCION ADMINISTRATIVA			

SE CONTRATA     SI  
                    NO

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_  
 SUELDO: \$ \_\_\_\_\_

CONCEPTO	EMP. ANTERIOR		EMP. ANTERIOR		EMPLEO ACTUAL O ULTIMO.	
	DE	A	DE	A	DE	A
NOMBRE DE LA EMPRESA.						
DOMICILIO						
TELEFONO						
TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS						
SUELDO MENSUAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
PRESTACIONES						
PUESTO QUE OCUPO						
MOTIVO DE SEPARACION						
I N F O R M A T I O N	NOMBRE					
	PUESTO					
	SUELDO (APROX.)					
F U N C I O N E S						

## RESULTADO DE LA ENTREVISTA

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_ LUGAR \_\_\_\_\_

CALIFICACION INICIAL	NO <input type="checkbox"/>	INFERIOR <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	SUPERIOR <input type="checkbox"/>
APARIENCIA SUCIO	DESCUIDADO PERO LIMPIO	BUENA APARIENCIA	BIEN PRESENTADO	ESCRUPULOSO
HISTORIA LABORAL inestable	INESTABLE, CON CAMBIOS POCO RAZONABLES	INESTABLE CON POCOS CAMBIOS	ESTABLE	MUY ESTABLE
ESTUDIOS no tiene	INCOMPLETOS PARA EL PUESTO	TIENE EL MINIMO DESEADO	MAGNIFICA PREPARACION	CANDIDATOS PARA SER CAPACITADO POSTERIORMENTE
CARACTER nervioso	TENSO O IRRITABLE	INSEGURO	SEGURO DE SI MISMO	AGRADABLE Y DINAMICO
RESPONSABILIDAD, no tiene ninguna	ESTA ESTUDIANDO	AYUDA AL SOSTENIMIENTO DE SU HOGAR	UPLIGACIONES DE FAMILIA	MANTIENE A SU FAMILIA Y ASCENDIENTES
PROYECCION Ideales poco claros	TIENE IDEALES PERO NO SE ESFUERZA EN ALCANZARLOS	TIENE IDEALES Y SE ESFUERZA EN ALCANZARLOS	TIENE GRANDES IDEALES Y ES ESFORZADO	ALTAMENTE MOTIVADO
EXPERIENCIA no tiene; no ha trabajado	NO LE SIRVE PARA EL PUESTO	INSUFICIENTE	CON EXPERIENCIA UTIL	CONOCE MUY BIEN SU TRABAJO.
PERSONALIDAD muy poca	INSUFICIENTE PARA EL TRABAJO.	LA NECESARIA PARA EL PUESTO	IDEAL PARA EL TRABAJO.	PERSONALIDAD DE LIDER.
SOCIABILIDAD distante y frio	AMIGABLE Y ATENTO	CORRECTO Y AMABLE	MUY SOCIABLE EDUCADO	SIMPATICO Y AGRADABLE
FAMILIA vive solo por discrepancia	VIVE SOLO POR MOTIVOS RAZONABLES	VIVE CON AMIGOS O FAMILIARES LEJANOS	VIVE SOLO, POR MOTIVOS DE RESIDENCIA.	VIVE CON SU FAMILIA

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

Nombre y firma \_\_\_\_\_

1  
**REPORTE DE ENTREVISTA**

2  
**TIPO DE EXPERIENCIA**

4

5

NO POSEE NINGUNA EXPERIENCIA	POSEE UN POCO DE EXPERIENCIA REQUERIRIA DE ENTRENAMIENTO AMP.	POSEE BUENA EXPERIENCIA CON ENTRENAMIENTO CORTO SERIA SUFICIENTE.	MUY BUENA EXPERIENCIA REQUIERE DE AYUDA TAN SOLO PARA ADAPTARSE A METODOS ESPECIALES DE LA EMPRESA.	EXCELENTE EXPERIENCIA PUEDE APORTAR BUENOS CONOCIMIENTOS PRACTICOS ADQUIRIDOS.
------------------------------	---	---	---	--

**NIVEL ACADEMICO**

NO POSEE LOS CONOCIMIENTOS MINIMOS NECESARIOS	NO POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS	POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS	POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y OTRO RELACIONADO AL PUESTO	TIENE ESPECIALIZACION EN LA MATERIA.
---	---------------------------------------	------------------------------------	---	--------------------------------------

**INTERES ECONOMICO**

NO TIENE NECESIDAD DE EMPLEO LO SOLICITA POR TENER EN LA EMPRESA ALCUNOS AMIGOS.	AYUDARLE ECONOMICAMENTE EN SUS COSTOS PERSONALES	DESEA TRABAJAR PARA SOSTENER A SU FAMILIA Y COSTOS PERSONALES	NECESITA EL EMPLEO COMO MEDIO DE PROGRESO ESTUDIOS ECONOMICOS Y AYUDA A FAM.	VE EN LA EMPRESA POSIBILIDADES DE PROGRESO ECONOMICO Y DESARROLLO DE SU ESPECIALIDAD.
--	--	---	--	---

**ESTABILIDAD LABORAL**

CAMBIA CONSTANTEMENTE DE EMPLEO SIN MOTIVO SUFICIENTE	CAMBIA SEGUIDO DE EMPLEO DEJANDOSE LLEVAR POR OFERTAS INSEGUROS	A CAMBIADO PARA MEJORAR ESTABILIDAD LIMITADA.	PERMANENCIA PROMEDIO DE 24 MESES EN SUS EMPLEOS, SUS CAMBIOS SON RAZONABLES Y EN TODO A MEJORADO	PERMANENCIA PROMEDIO DE 36 MESES EN SUS EMPLEOS, POR OFRECERLE ESTOS BENEFICIOS NO SOLO ECONO. SINO DESARROLLO
---	---	---	--	--

**MOTIVACION AL PUESTO**

NO SABE SI HAY VACANTES Y VIENE A VER POSIBILIDADES	ALGUIEN LE DIJO QUE EXISTIA LA VACANTE VIENE A VER POSIBILIDADES DE OCUPARLA	SABE QUE EXISTIA EL PUESTO Y CREE TENER LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS.	CONOCE ELACTAMENTE DE EL PUESTO QUE SE TRATA Y POSEE LOS REQUISITOS PARA OCUPARLO.	CONOCE LA EMPRESA Y SUS SISTEMAS DE PERSONAL, SABE QUE EXISTE UN PUESTO DE SU ESPECIALIDAD Y POSEE LOS REQUISITOS
---	--	---	--	---

**OPINION EMPLEOS ANTERIORES**

SE EXPRESA MAL DE LAS EMPRESAS Y JEFS CON QUIENES HA TRABAJADO	TIENE EXPRESIONES EN CONTRA DE SUS EX-JEFES: NO ASI DE LA EMPRESA DONDE LABORO	SE EXPRESA BIEN DE SUS JEFS Y EMPLEOS ANTERIORES EN GENERAL DEJO SUS EMPLEOS POR OFRECER POSIBILIDAD DE PROGRESO	SE EXPRESA BIEN DE SUS JEFS Y EMPRESAS ANTERIORES, DISCULPA ERRORES DE LOS MISMOS COMO NATURALES	EXLENTE OPINION DE TODOS SUS JEFS Y EMPRESAS CON QUIENES A TRABAJADO ANTERIORMENTE
--	--	--	--	--

ACTITUD SOCIAL

RESERVADO, NO ES POSIBLE ESTABLECER -- RAPPORT BUENA RELACION RETICENTE PARA ACEPTAR NUEVAS SITUACIONES	DIFICIL ESTABLECER RAPPORT, UNA VEZ ESTABLECIDO L A ENTREVISTA ES CORDIAL; DIFICULTAD PARA ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES	ADECUADA ADAPTABILIDAD PARA PROPORCIONAR DATOS NECESARIOS Y ACEPTAR NUEVAS SITUACIONES.	FACILIDAD PARA ESTABLECER RAPPORT CAPTA SITUACIONES NUEVAS Y SE ADAPTA ADECUADAMENTE A ELLAS.	DE INMEDIATO ESTABLECE CORRIENTE - AMISTOSA FACILIDAD PARA CAPTAR CON DETALLES Y ADAPTARSE A SITUACIONES NUEVAS.
---	---	---	---	--

ASPECTO GENERAL

FRANCAMENTE DESACRADABLE	UN POCO DESEADA, SUS EXPRESIONES Y COMPORTAMIENTO SON ADECUADOS.	BUENA PRESENTACION, ADECUADO COMPORTAMIENTO, NO SOBRESALIENTE	BUEN GUSTO EN EL VESTIR Y CORTES EN SUS EXPRESIONES Y COMPORTAMIENTO.	SU FORMA DE EXPRESARSE VESTIR Y COMPORTARSE CAUSA EXCELENTE IMPRESION A QUIEN TRATA.
--------------------------	--	---	---	--

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

C. FINAL \_\_\_\_\_  
 C. PREVIA \_\_\_\_\_

TERMINOS COMERCIALES

Esta es una prueba de su aptitud para entender palabras e información usada en el comercio y en la industria. Abajo hay tres ejemplos resueltos de las preguntas que usted contestará en esta prueba. Observe que hay una pregunta y al frente cuatro respuestas usted debe escoger la más correcta (algunas de las respuestas pueden ser más o menos acertadas pero solamente una es la correcta).

Estudie las preguntas siguientes y fjese porque fueron contestadas en esta forma.

	1	2	3	4	
SOLICITAR significa lo mismo que:	presupuestar	recibir	pedir	comprar	<input checked="" type="checkbox"/>
SALARIO significa lo mismo que:	ganancia	gratificación	suelo	dividendo	<input checked="" type="checkbox"/>
MONOTONIA significa la opuesta a:	repetición	variedad	armonía	aburrimiento	<input checked="" type="checkbox"/>

Ahora conteste los problemas que hay abajo escriba el número de la respuesta correcta (1, 2, 3, 4) en el cuadrado que sigue a cada problema.

	1	2	3	4	
DEMORA significa lo mismo que:	extra	atraso	paro	eternidad	<input type="checkbox"/>
GANANCIA significa la opuesta a:	neto	pérdida	dinero	cuenta	<input type="checkbox"/>
APLAZAR significa la mismo que:	citar	convocar	posponer	cumplir	<input type="checkbox"/>

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezar a resolver otros problemas como éstos, trabaje rápidamente, pero con cuidado. Esta prueba dura solo cinco minutos y no es de esperarse que usted la termine toda.

Ahora escriba con letra de molde, su nombre y su fecha en los espacios del margen izquierdo.

NO HABRA EL CUADERNO - ESPERE LA SEÑAL

OPUESTO significa lo mismo que:	censurado	involucrado	adverso	oprimido	<input type="checkbox"/>
CONTRATO significa lo mismo que:	ley	conexión	sentencia	acuerdo	<input type="checkbox"/>
COMPRA significa lo opuesto a:	venta	cliente	orden	comercio	<input type="checkbox"/>
METALICO significa lo mismo que:	giro	moneda	barra	papel	<input type="checkbox"/>
CREDITO significa lo opuesto a:	plazo	instalación	contado	vencimiento	<input type="checkbox"/>
OPORTUNO significa lo opuesto a:	intolerante	desafortunado	indiscreto	inoportuno	<input type="checkbox"/>
ENDOSO significa lo mismo que:	firma	pago	cesión	rechazo	<input type="checkbox"/>
FACTURA significa la mismo que:	comprobante	deuda	giro	saldo	<input type="checkbox"/>
DETALLAR significa lo mismo que:	subrayar	especificar	sumar	facturar	<input type="checkbox"/>

MAXIMO significa lo mismo que:	subordinado	mediano	mejor	lo más grande	<input type="checkbox"/>
SIGNIFICANTE quiere decir lo opuesto a:	enfatico	sin sentido	sencillo	equivocado	<input type="checkbox"/>
SOLVENTE significa lo mismo que:	insoluto	pagado	solido	sobregirado	<input type="checkbox"/>
CONTINGENTE significa lo mismo que:	accidental	contractual	confirmatorio	consecutivo	<input type="checkbox"/>
TRUEQUE significa lo mismo que:	venta	compra	ganga	cambio	<input type="checkbox"/>
COMPROBANTE significa lo mismo que:	nota de recibo	abono	credito	descargo	<input type="checkbox"/>
DIVERSIFICACION significa los mismo que:	innovacion	variedad	limitacion	transferencia	<input type="checkbox"/>
CRITERIO significa la mismo que:	guia	critica	juicio	instrumento	<input type="checkbox"/>
LIQUIDO significa lo mismo que:	dividendo	ganancia	camiable	efectivo	<input type="checkbox"/>

COROLARIO significa lo mismo que:	presunción	subtracción	hipotesis	deducción	<input type="checkbox"/>
EXISTENTE significa lo mismo que:	lo que es	potencial	pendiente	extinto	<input type="checkbox"/>
CONCEDER significa lo opuesto a:	tolerar	renunciar	negar	ordenar	<input type="checkbox"/>
GRAVAMEN significa lo mismo que:	reclamo	deducción	cobro	testigo	<input type="checkbox"/>
OBLIGACION significa lo mismo que:	responsabilidad	devoción	acción	deuda	<input type="checkbox"/>
PERTINENTE significa lo opuesto a:	inaplicable	correlativo	reciproco	relacionado	<input type="checkbox"/>
REMITIR significa lo mismo que:	desalojar	aparear	despachar	facturar	<input type="checkbox"/>
SUBSIDIO significa la mismo que:	perdida	fondo	subvención	valor	<input type="checkbox"/>
ACREEDOR significa lo opuesto a:	liquidador	deudor	fideicomisario	prestamista	<input type="checkbox"/>

MERMA significa lo mismo que:	disminucion saldo	produccion utilidad	inventario capital	aumento acciones	<input type="checkbox"/>
GANANCIA significa lo mismo que:	ambiguo	autoritario veracidad	profundo	externo	<input type="checkbox"/>
SUPERFICIAL significa lo opuesto a:	confirmacion formacion	unidad	suposicion empresa	utilidad consorcio	<input type="checkbox"/>
VERIFICACION significa lo mismo que:	indiferente	absoluto	contingente	dependiente	<input type="checkbox"/>
ASOCIACION significa lo mismo que:	consignar	aceptar	atraer	rehusar	<input type="checkbox"/>
CONDICIONAL significa lo opuesto a:	dejar	tomar	delegar	imponer	<input type="checkbox"/>
RECHAZAR significa lo mismo que:	rechazo	argumentacion	comprobacion	invalidacion	<input type="checkbox"/>
ABUMIR significa la mismo que:					
REFUTACION significa lo opuesto a:					

PRESUPUESTO significa lo mismo que:	anualidad	calculo	prestamo	fundamento	<input type="checkbox"/>
GARANTIA significa lo mismo que:	fianza	devolucion	pago	juramento	<input type="checkbox"/>
CORRELACION significa lo opuesto a:	categoría haber	relacion	analogia	inconexcion estado - finan. censo	<input type="checkbox"/>
BALANCE significa lo mismo que:	gravamen	inventario subsidio	contable presupuesto	asegurado	<input type="checkbox"/>
IMPUESTO significa lo mismo que:	embarcado	libre a bordo	en puerto	oscilacion	<input type="checkbox"/>
LAB significa lo mismo que:	corriente	resolucion	fijacion	dudar	<input type="checkbox"/>
FLUCTUACION significa lo opuesto a:	disputar	interrogar	afirmar		<input type="checkbox"/>
CERTIFICAR significa la mismo que:	continuar	cambiar	renovar	devolver	<input type="checkbox"/>
REEMPLAZAR significa lo opuesto a:					

LICENCIA significa lo mismo que:	permiso	pasaporte	continencia	honrabilidad	<input type="checkbox"/>
EXPEDIR significa lo opuesto a:	recibir	remitar	registrar	retener	<input type="checkbox"/>
FRAUDULENTO significa lo opuesto a:	doloso	inexistente	enorme	verdadero	<input type="checkbox"/>
CANCELAR significa lo mismo que:	firmar	incumplir	agregar	pagar	<input type="checkbox"/>
INVERTIR significa lo mismo que:	aportar	sacar	arriesgar	divertir	<input type="checkbox"/>
PRECISION significa lo opuesto a:	exactitud	distincion	vaguedad	fideli- dad	<input type="checkbox"/>
CAMBIAR significa lo mismo que:	permanecer	permutar	arreglar	conseguir	<input type="checkbox"/>
OPINION significa la mismo que:	derecho	proyecto	concepto	doctrina	<input type="checkbox"/>
DECIDIDO significa lo opuesto a:	resoluto	sospechoso	vacilante	incapaz	<input type="checkbox"/>

FIN

NOMBRE \_\_\_\_\_  
FECHA \_\_\_\_\_RANGO \_\_\_\_\_  
CALIFICACION \_\_\_\_\_

## RAZONAMIENTO

Esta es un prueba de su aptitud para resolver problemas. Abajo hay tres muestras de las cuestiones que tiene que resolver en esta prueba. Estas muestras estan resueltas. Estudielas y vea porque estan contestadas en esa forma.

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

EL NUMERO QUE SIGUE ES: 3 5 7 9 11 13 ?    13    14    15    16    3

En la serie cada numero es dos unidades mayor que el anterior, el que sigue seria dos mas que el ultimo:osea 15 seria la resp. Esta es la 3 por eso se ha puesto tres en el cuadrito

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

Qué grupo NO VIENE BIEN?    EXHM    IJKL    ABCCh    RSTU    1

Tres grupos tiene las letras en orden alfabético. El primer grupo no está en este orden y por lo tanto NO ESTA BIEN por eso se ha puesto 1 en el cuadrito

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

La letra QUE SIGUE es: mmmmmmmmmmm?    ll    m    n    i    2

La serie esta así: mn mn mn LA LETRA QUE SIGUE seria m que es la respuesta 2

Ahora conteste los problemas que hay abajo. Escriba el número de de la respuesta correcta (1 2 3 4) en el cuadrito que sigue a cada problema.

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

EL NUMERO QUE SIGUE ES: 44 41 38 35 32 29 ?    25    26    27    28   

Qué grupo NO VIENE BIEN ?    ASTA    AGHA    AMNA    LPQL   

La letra QUE SIGUE es: efgh...ijk    k    l    n    y   

Usted debio escribir 2,4 y 1 en los cuadritos

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la se; al empezara a resolver otros problemas como éstos TRABAJE RAPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO. Esta prueba dura solo 5 minutos y no es de esperar que usted lo termine todo. Conteste las preguntas en orden, una tras otra.

Ahora escriba con letra de molde su nombre, puesto, y la fecha en los espacios del margen izquierdo.

NO HABRA EL CUADERNO- ESPERE LA SE; AL

1

El numero QUE SIGUE es: 9 10 11 12 13 14?

¿Que grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: abababab

el numero QUE SIGUE es: 25 24 23 22 21 20

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: rrsttuvvwxxy

El numero QUE SIGUE es: 3 6 9 12 15 18 ?

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: fsgshsis

1 2 3 4 C.B.a.2/3

14	15	16	17	<input type="checkbox"/>
NNNN	CCCC	TTTT	KLMN	<input type="checkbox"/>
a	b	c	ch	<input type="checkbox"/>
18	19	20	21	<input type="checkbox"/>
SPHS	SMCB	TBMT	SLPS	<input type="checkbox"/>
w	x	y	z	<input type="checkbox"/>
19	20	21	22	<input type="checkbox"/>
ZHNA	OPQR	DEFG	TUVW	<input type="checkbox"/>
i	j	s	t	<input type="checkbox"/>

Que numero QUE SIGUE: 42 40 38 36 34 32 ?

¿Que grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: deefffgggg

el numero QUE SIGUE es: 25 25 20 20 15 15

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: dedfdgdh

El numero QUE SIGUE es: 20 2 18 2 16 2 ?

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: dedefgfhghi

1 2 3 4

26	28	29	30	<input type="checkbox"/>
RSTT	FGHF	DEFF	IJKK	<input type="checkbox"/>
f	g	h	i	<input type="checkbox"/>
10	11	12	15	<input type="checkbox"/>
JABK	WABX	MABN	APQB	<input type="checkbox"/>
d	g	h	i	<input type="checkbox"/>
12	14	15	16	<input type="checkbox"/>
OAIU	EAUD	BXKM	UEIA	<input type="checkbox"/>
e	h	i	j	<input type="checkbox"/>

El numero QUE SIGUE es: 1 2 6 7 11 12 ?

¿Que grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: rstarstbrst ?

el numero QUE SIGUE es: 4 5 5 6 6 6

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: fffffgggghhhi

El numero QUE SIGUE es: 1 2 4 8 16 32 ?

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: wvutsrq

1 2 3 4

13	14	15	16	<input type="checkbox"/>
PQRS	BCBC	WXWX	MNMN	<input type="checkbox"/>
a	b	c	u	<input type="checkbox"/>
6	7	8	9	<input type="checkbox"/>
GHHI	DEEF	STTU	KLMM	<input type="checkbox"/>
i	j	k	l	<input type="checkbox"/>
36	48	64	96	<input type="checkbox"/>
SJKL	SVWX	BLMN	SDEF	<input type="checkbox"/>
m	o	n	p	<input type="checkbox"/>

continue

2

El numero QUE SIGUE es: 5 7 10 12 15 17

¿Que grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: qh<sub>i</sub>qh<sub>h</sub>qhkgh

el numero QUE SIGUE es: 26 22 20 16 14 10

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: mm<sub>h</sub>pprr

El numero QUE SIGUE es: 13 5 14 6 15 7 ?

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: defxyzghixyzjkl

1	2	3	4	C.G.a.3/3
20	21	22	23	<input type="checkbox"/>
QQRS	GHIJ	TVWX	JLMN	<input type="checkbox"/>
9	i	l	m	<input type="checkbox"/>
8	9	10	12	<input type="checkbox"/>
KGTK	FXBF	VJDV	MDWN	<input type="checkbox"/>
s	t	u	v	<input type="checkbox"/>
8	12	14	16	<input type="checkbox"/>
TSRQ	UVWX	HGFE	LKJI	<input type="checkbox"/>
11	m	x	z	<input type="checkbox"/>

El numero QUE SIGUE: 2 24 24 3 25 25 ?

¿Que grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: dedfg<sub>h</sub>hi<sub>h</sub>h<sub>h</sub>jkj

el numero QUE SIGUE es: 3 5 10 12 24 26

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: dresftgu

El numero QUE SIGUE es: 27 26 28 25 29 24?

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: jklghidef ?

1	2	3	4	
3	4	26	27	<input type="checkbox"/>
JKLB	RSTQ	EFGD	VWXU	<input type="checkbox"/>
i	j	k	l	<input type="checkbox"/>
28	36	48	52	<input type="checkbox"/>
HVBP	CWKR	KRWC	WRCK	<input type="checkbox"/>
g	h	v	w	<input type="checkbox"/>
23	25	30	32	<input type="checkbox"/>
UUVW	EEFG	QRSS	AABC	<input type="checkbox"/>
a	b	c	d	<input type="checkbox"/>

El numero QUE SIGUE es: 42 45 15 18 6 9?

¿Que grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: r<sub>h</sub>ppqt ?

el numero QUE SIGUE es: 3 6 11 18 27 28 ?

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: m<sub>h</sub>p<sub>h</sub>r<sub>h</sub>vtv ?

El numero QUE SIGUE es: 7 6 8 24 6 5 ?

Que grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: hghv<sub>h</sub>vi<sub>h</sub>u<sub>h</sub>j

1	2	3	4	
3	6	9	12	<input type="checkbox"/>
KABL	MCND	DRSE	TGHU	<input type="checkbox"/>
s	t	u	v	<input type="checkbox"/>
42	45	49	51	<input type="checkbox"/>
GNFM	LKSR	WVHG	CBYX	<input type="checkbox"/>
w	x	z	y	<input type="checkbox"/>
6	7	10	15	<input type="checkbox"/>
OVXE	ABDI	EFGU	IKMO	<input type="checkbox"/>
i	k	t	v	<input type="checkbox"/>

FIN

M E M O R I A

ESTE TEST MIDE LA CAPACIDAD DE RETENCION, SE APLICA A TODAS LAS PERSONAS QUE VAYAN A UTILIZAR MUCHO SU MEMORIA.

EJEMPLOS: OFFICE BOYS, SECRETARIAS, RECEPCIONISTAS, MECANOGRAFAS, CHOFERES, ETC.

CALIFICACION.- SE TOMA UN PUNTO POR CADA ACIERTO, LA PUNTUACION MAXIMA ES DE CINCUENTA PUNTOS.

DE 40 A 50	MUY SUPERIOR
DE 30 A 42	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO
DE 20 A 29	TERMINO MEDIO
DE 12 A 19	INFERIOR A TERMINO MEDIO
DE 0 A 11	DEFICIENTE

M E M O R I A

INSTRUCTIVO DE APLICACION

Se reparte a cada examinado una hoja que contenga las palabras que serán leídas a continuación, con el objeto de medir la capacidad de memoria auditiva inmediata. El examinador deberá dar las instrucciones siguientes:

"Se les entregará una hoja, que no deben voltear hasta que se les indique, anotando en esta forma su nombre y la fecha."

Asegurándose el examinador de que cumplan las instrucciones.

"Van a poner mucha atención, porque les voy a leer una serie de palabras, al terminar deberán dar vuelta a su hoja y subrayar aquellas que recuerden haber escuchado, tendrán 2 minutos y medio para su ejecución."

A continuación, se da lectura a 50 palabras y de inmediato la instrucción de inicio:

"Pueden empezar"

A partir de ese momento se tomarán exactamente 2 minutos y medio de tiempo. Al finalizar éste, el examinador dará la instrucción final:

"Suspensión." "Y pasen sus hojas hacia adelante".

## CLAVE DE RESPUESTAS

## MEMORIA DE PALABRAS

1.- PUERTA	23.- POCO	45.- VENTANA
2.- MOVIMIENTO	24.- NEGRO	46.- MADERA
3.- CALIDAD	25.- NOCHE	47.- DIFICIL
4.- EDIFICIO	26.- AIRE	48.- REPOSO
5.- TRABAJO	27.- PARED	49.- PUNTO
6.- LLUVIA	28.- PAR	50.- APROXIMADO
7.- FIN	29.- DIA	
8.- PIEDRA	30.- MUCHO	
9.- DESCANSO	31.- CALLE	
10.- CHICO	32.- SILLA	
11.- RIO	33.- IMPAR	
12.- AYER	34.- CANTIDAD	
13.- RAPIDO	35.- NUMERO	
14.- METAL	36.- CAMINO	
15.- LINEA	37.- NINEZ	
16.- LETRA	38.- FACIL	
17.- BLANCO	39.- EXACTO	
18.- PRINCIPIO	40.- MESA	
19.- ARBOL	41.- GRANDE	
20.- RUEDA	42.- LAGO	
21.- JUVENTUD	43.- MAÑANA	
22.- TECHO	44.- LENTO	

## M E M O R I A

C.H.a.4/4

## LISTA PARA TACHAR LAS PALABRAS LEIDAS

NOMBRE

VIDRIO	RIO	TELA	CAMINO
VESTIDO	AYER	CONFUSO	TIERRA
RAIZ	PALABRA	AIRE	NINEZ
ANTES	RAPIDO	LAMPARA	CUNA
PUERTA	METAL	LIQUIDO	FACIL
MOVIMIENTO	LINEA	PARED	EXACTO
ORDENADO	LETRA	PUERTO	ASPERO
CALIDAD	HOJA	CASA	MESA
EDIFICIO	COLOR	PAR	GRANDE
TRABAJO	BLANCO	DIA	CORTINA
SUAVE	PRINCIPIO	FUTURO	RUIDO
HABIL	ARBOL	MUNCHO	CALOR
GRUESO	LAPIZ	NUBE	LAGO
PAPEL	RUEDA	VASO	MANANA
LLUVIA	FLOR	BOLSA	FRASES
CUADRO	JUVENTUD	PLANTA	LENTO
FIN	TECHO	DESPUES	GAS
PIEDRA	FORMA	CALLE	VIGA
HUMO	TORPE	SILLA	VENTANA
FRIO	PISO	IMPAR	MADERA
DURO	POCO	CLAVEL	DIFICIL
DELGADO	SILENCIO	CANTIDAD	REPOSO
PLUMA	PASADO	LISO	PUNTO
DESCANSO	NEGRO	PATIO	DEBIL
CHICO	NOCHE	NUMERO	APROXIMADO

#### 4.- RELACIONES LABORALES.

##### 4.1 RELACION DE TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo define tanto la relación de Trabajo como, el contrato individual de trabajo:

"ARTICULO 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario..." (el subrayado es mío)

A la primera instancia, parece que son sinónimas, ya que como se observa dicha definición menciona el "trabajo personal subordinado" y el "pago de un salario" en ambas.

Pero la diferencia estriba en que la relación de trabajo es la prestación o la realización de dicho "trabajo personal subordinado". Mientras que el Contrato individual sólo compromete, ya que en mi opinión no se puede "obligar" a nadie, a la prestación de dicho trabajo personal.

Es decir, el contrato individual de trabajo, es el escrito donde ha quedado plasmado el compromiso de prestar un trabajo, a cambio del pago de un salario.

Y la relación de trabajo se produce cuando se presenta el trabajador a cumplir dicho contrato.

De aquí se desprende el hecho de que puede existir con contrato individual de trabajo, sin relación de trabajo. Esto se da cuando la

persona contratada, no se presenta a laborar o debe presentarse en fecha posterior.

O bien, puede existir la relación de trabajo sin un contrato de trabajo o por lo menos no en los términos legales, los cuales se verán más adelante.

#### 4.1.1 "Contratación"

El resultado final del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es la Contratación.

Podemos decir que contratación es el acto mediante el cual, el "empleado" se compromete a prestar un trabajo material o intelectual a un "empleador", quien a su vez se compromete al pago de un salario determinado, en retribución a dicho trabajo.

Esto al ser puesto por escrito, da origen al "Contrato de Trabajo".

En términos legales, no existen los contratos verbales de trabajo, ya que el artículo 25 de la Ley Laboral establece que "las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito..." y el artículo 26 nos dice que la falta de éste, es imputable al Patrón, y que no priva al trabajador de sus derechos.

Así pues, a fin de quedar protegidos, tanto el Patrón como el trabajador, se debe elaborar por escrito el "Contrato de Trabajo". Ya que aunque en la práctica el primer paso de la contratación se realiza verbalmente, esto es, la exposición de las obligaciones y derechos de ambas partes, el "regateo" de los sueldos, las condiciones de trabajo, etc. El segundo paso debe ser, poner todo por

escrito. Los beneficios de ello son mutuos y entre otros se pueden mencionar los siguientes:

a) Para el Trabajador;

- 1.- Saber cuáles son sus obligaciones en cuanto al lugar y forma de la prestación del servicio,
- 2.- Conocer cuáles serán las retribuciones obtenidas (salario, vacaciones, aguinaldo, etc.), y
- 3.- La seguridad psicológica que proporciona el tener una prueba en caso de conflicto laboral, y digo psicológica, ya que legalmente cuenta con la protección de la ley, en el art. 26 mencionado anteriormente.

b) Para la Empresa:

- 1.- La facultad de mandar y ser obedecido que establece la Ley Laboral, tiene la limitante de ser única y exclusivamente sobre el trabajo pactado. Así pues, es necesario ponerlo por escrito a fin de poder exigir su cabal cumplimiento.
- 2.- En el caso de conflicto laboral, y de no existir contrato escrito, se aceptará todo lo que diga el trabajador. De esta forma el "Contrato de Trabajo" constituye una prueba importante en materia laboral.

#### 4.1.2 "Contrato Individual de Trabajo"

De acuerdo con la ley Federal del Trabajo existen sólo dos tipos de Contrato Individual de Trabajo:

- a) Por tiempo indeterminado, y

b) Por obra o tiempo determinado

Lo común es celebrar un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado, y la excepción es celebrarlo por obra o tiempo determinado. Ya que para que se pueda celebrar un contrato por obra o tiempo determinado, la Ley establece que:

- I.- Que así lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar,
- II.-Que tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador,o
- III.-Cuando sea en los demás casos previstos por la Ley. (Art.37 L.F.T.)

De lo anterior se desprende que no basta que se diga que un contrato es por obra determinado para que sea considerado como tal, sino que es necesario que se estipule claramente cuál es esa obra. Ya que al finalizar esta, da término a la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón. Además en caso de un conflicto laboral, el Patrón debe demostrar que la obra para la cual fué contratado el trabajador, ya concluyó, de lo contrario se estaría ante un despido injustificado.

Al respecto, la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en la Jurisprudencia siguiente nos dice:

"De conformidad con los artículos 24 fracción III, 39 y 40 de la Ley Federal del Trabajo, la contratación temporal está legalmente permitida; ahora bien, para la licitud y validez de un contrato temporal, debe justificarse su causa motivadora, o sea, que la naturaleza del servicio que se va a prestar así lo amerita, pues el espíritu de la Ley estriba en no dejar al arbitrio del patrón el término del contrato según se corrobora en el artículo 39 del mismo ordenamiento, que consagra el principio de permanencia del contrato,

emergido de el derecho de que el trabajador continúe en el servicio, mientras subsisten las causas que dieron origen a la contratación"(1)

Se puede decir que cuando existe una necesidad permanente de trabajo, se recurre a un "Contrato Individual de Trabajo por Tiempo Indeterminado". Y cuando surgen circunstancias extraordinarias o temporales, se recurre a un "Contrato Individual de Trabajo por Obra o Tiempo Determinado".

Resulta igualmente inconveniente el no elaborar un contrato de trabajo al personal contratado, como el hacerlo dolosamente. Esto es, pretender que la relación de trabajo es por tiempo u obra determinada cuando no lo es. En caso de demanda laboral, el Patrón lleva las de perder.

El Contrato Individual de Trabajo, debe hacerse por escrito, por duplicado, quedando una copia en poder de cada una de las partes contratantes, y deberá reunir los requisitos contenidos en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo.

## 4.2 CONTRATO COLECTIVO

### 4.2.1. "Concepto y Definición"

Se dice que desde el siglo pasado, ya existían un conjunto de normas que pretendían regular la relación del trabajo en las empresas.

Estas normas eran totalmente unilaterales, puesto que eran establecidas por los empresarios, buscando por 'su puesto, sus intereses personales. Y fueron conocidas y "aborrecidas" como "Reglamento de Fábrica".(2)

Este sería el antecedente más próximo a lo que hoy conocemos como "Contrato Colectivo de Trabajo".

A este se le ha bautizado con otros nombres, tales como: "Convención Colectiva", "Trato Colectivo", "Contrato de Tarifa", "Pacto Profesional del Trabajo", etc.(3)

Pero es finalmente, "Contrato Colectivo de Trabajo", como más se le conoce. Al respecto el artículo 386 de la Ley Laboral lo define como:

"... el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos."

Coincidió con el Licenciado Baltazar Cavazos Flores, en el sentido de que para poderlo llamar "Contrato Colectivo de Trabajo", se requiere un acuerdo de voluntades. Situación que en la práctica no se da.(4)

Ya que el artículo 387 de la Ley Laboral, establece que :

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

---

2 Guerrero Euquerio; "Manual de Relaciones Industriales";pág.325  
 3 Cavazos Flores;"Las 500 preguntas más usuales s/temas laborales laborales";pág.152  
 4 IBIDEM

Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de Huelga consignado en el artículo 450".

Como se puede apreciar, el "Patrón" deberá celebrar el Contrato Colectivo de Trabajo, aún en contra de su voluntad, ya que de no hacerlo, será emplazado a huelga, y con un alto riesgo de que "estalle" en su negociación. Cabe mencionar que el procedimiento de emplazar a huelga cuando se solicita la revisión o la celebración de un Contrato Colectivo, se ha vuelto Ley, pues son todos ó casi todos los Sindicatos que así lo hacen.

Por otra parte, el primer párrafo del artículo anterior, no indica cuántos "trabajadores miembros de un sindicato" se requieren para obligar al patrón a la celebración de un contrato colectivo. Sólo menciona "Trabajadores", así en plural. Lo que indica por lo menos dos trabajadores miembros de un mismo sindicato.

Esto implica un cierto riesgo para los patrones en cuyas empresas no tienen reconocido ningún sindicato de trabajadores. Ya que al infiltrarse ciertos miembros de algún sindicato, éste pueda demandar la celebración de un contrato colectivo de trabajo.

Así pues, son tres las situaciones más comunes, que pueden dar origen a la celebración de un Contrato Colectivo de Trabajo:

- 1.- Cuando se acaba de reconocer al Sindicato, y éste pide negociar por primera vez.
- 2.- Cuando un contrato vigente está a punto de expirar y se solicita su revisión.

3.- Cuando es necesario resolver desacuerdos referentes a la interpretación del contrato, y se desea enmendarlo si es que todavía va a estar en vigor durante bastante tiempo.

Cabe mencionar que el Contrato Colectivo de Trabajo puede revisarse en su totalidad, o sólo en alguna o algunas de sus cláusulas.

#### 4.2.2 "Preparándose para la Negociación"

Hoy en día vemos la gran demanda que tienen en las Empresas, los Licenciados en Relaciones Laborales, o Lic. en Administración de Recursos Humanos, pero con experiencia en la Negociación de Contratos Colectivos de Trabajo. Esto se debe a que ha quedado atrás el simple "regateo", o la negociación empírica. Y tanto las Empresas como los sindicatos, se están preocupando por realizarlas sobre bases objetivas, técnicas y actuales.

La preparación con vistas a las pláticas o negociaciones del Contrato Colectivo, no se hacen ni unos días antes, ni aún semanas antes de que se inicien. Si no que durante todo el año, o todo el periodo de vigencia del Contrato Actual, se ha ido recopilando información relevante, para presentarla en dichas negociaciones.

A continuación recomiendo algunas actividades previas o de preparación para las Negociaciones Colectivas de Trabajo:

1.- Determinación del Comité de Negociación.

Es necesario que los miembros de este comité cuenten con cierto rango ejecutivo, y autoridad. Tanto para rechazar

propuestas, como desde luego, poder proceder a la firma del contrato colectivo.

Se deben establecer ciertas "Señales", para comunicarse entre ellos, sin que sean notorias a los del sindicato. Estas señales pueden ser respecto a cuándo no hablar sobre cierto tema, o si se está hablando demasiado, o cuándo se debe rechazar o aceptar algo, así como cuándo se debe solicitar un receso para replantear posiciones.

2.- Información de la Empresa respecto a los rubros siguientes:

- a) Nivel de Salarios
- b) Horas Hombre Trabajadas
- c) Prestaciones
- d) Volúmenes de Producción
- e) Volúmenes de Ventas
- f) Costo, Gastos, e Inversiones actuales y futuras
- g) Categorías de los puestos y sus funciones
- h) Índices de ausentismo

Y demás información que se considere importante, y de ser posible, presentarla en forma comparativa con respecto a la zona económica y a la rama industrial a la que se pertenece.

3.- Datos sobre la economía nacional.

La información que se pueda recabar sobre el nivel de inflación, desempleo, salarios, etc., puede ser de utilidad.

4.- Establecer un "Frente Común" ó "Juntas de intercambio".

Algo similar a las "Juntas de Intercambio" para Reclutamiento y Selección de Personal, mencionadas anteriormente, se puede realizar para la Negociación Colectiva.

Se debe contactar a los representantes laborales o negociadores de otras, pero que deban negociar con el mismo sindicato.

Tiempo antes de que se vayan a celebrar las negociaciones, o cuando se tienen los pliegos petitorios, se llevan acabo estas juntas. En ellas se intercambian opiniones respecto a las demandas del Sindicato, experiencias de negociaciones anteriores, los "pros" y "contras" de los representantes del sindicato, etc.

#### 5.- "Plan de Huelga"

La amenaza latente durante la negociación, es el echo de que pueda "estallar" la huelga en la empresa.

Sea que estalle o no, más vale tener un plan de acción en caso de Huelga, o un "Plan de Huelga".

Este plan puede incluir:

- a) Designación del lugar provisional del trabajo,
- b) Determinación de qué archivos y documentos se requerirán para proseguir con el trabajo, así como los que por su importancia y confidencialidad, es necesario sacarlos de la planta.
- c) Determinación del equipo necesario para trabajar, por ejemplo: computadoras, calculadoras, máquinas de escribir, etc.
- d) Señalar un comité responsable de sacar de la empresa lo mencionado en los dos inicios anteriores.

- e) En cuanto al manejo de inventarios o existencias físicas, determinar cómo actuar, dónde y cómo manejarlas, etc.

6.- Análisis del Contrato Colectivo Vigente.

En dos aspectos fundamentales:

- a) En cuanto a su redacción.

Señalar las cláusulas que han creado confusión, en cuanto a su interpretación, y lógicamente a su aplicación.

- b) En el aspecto económico.

En este punto se deben valuar en nuevos pesos y expresarse en porcentajes, rubros tales como: Nómina anual, prestaciones contenidas en este contrato, como prima vacacional, prima dominical, aguinaldo, vacaciones, permisos, descansos, etc.

7.- Análisis y Valuación del Pliego Petitorio.

- a) En cuanto a su redacción.

Señalar las cláusulas que deben modificarse en su redacción, ya sea por confusas, ambiguas, o porque han ocurrido cambios en las condiciones de la empresa durante el intervalo contractual.

En cuanto a redacción, debe tener cuidado con lo que expresan las cláusulas, pues en ocasiones se cree aceptar alguna situación y en realidad se acepta otra. Por ejemplo:

- 1.- "Se proporcionarán 30 minutos para comida y para descanso".

Según testimonio de un inspector del trabajo, en Mérida Yucatán, algunos sindicatos están solicitando que se les haga efectivos los "30 minutos para comida" y los "para descanso".

2.- Otra cuestión que ha causado confusión es en cuanto a los días de vacaciones correspondientes al quinto año de servicios.

Si no se señalan explícitamente, dentro del pliego petitorio, se entenderá a lo que marca la Ley Federal del Trabajo. Pero algunos Licenciados en Derecho que comentan la Ley Laboral, (como Trueba Urbina) dicen que al quinto año de servicios le corresponden 14 días de vacaciones, otros como el Lic. Baltazar Cavazos señalan que corresponden 12 días.

Por tal motivo, lo conveniente es redactar los días de vacaciones, en forma de "tabla":

1 año de servicios	=	6 días de vacaciones
2 años de servicios	=	8 días de vacaciones, etc.

Y en cuanto a si al quinto año de servicios le corresponden 14 ó 12 días de vacaciones,"... la Secretaría del Trabajo resolvió que para que un trabajador tenga derecho a disfrutar de 14 días de vacaciones, debe haber cumplido nueve años de servicios... Dicha resolución es de fecha 27 de Julio de 1970 del Departamento Jurídico, oficio 9.000373".(5)

Luego entonces al quinto año de servicios le corresponden 12 días de vacaciones.

También debe identificarse y rechazarse las cláusulas que

limitan los derechos de la Empresa en su Administración.

b) En el aspecto económico.

- 1.- Valuar en nuevos pesos y expresar en porcentajes, todas las cláusulas que se consideren "económicas", esto es, que repercuten económicamente en la Empresa.

Estos porcentajes se referirán a la Nómina Anual por conce de Cuota Diaria.

- 2.- Dichas cláusulas, ya sea que involucren salarios o prestaciones, se clasificarán en "piramidales" y en "No piramidales".

Las "Piramidales" son aquellas que al aceptarse, repercutirán en otros rubros, elevando así los porcentajes de incremento. Por ejemplo: cuando se expresan prestaciones en porcentajes, tales como un 5% en vales de despensa, 13% de fondo de ahorro, etc. Como dichos porcentajes toman como base de cálculo el salario por cuota diaria, cualquier incremento ésta, repercute en los anteriores, y finalmente representa un incremento global.

También se pueden considerar dentro de las "piramidales", a los impuestos que debe pagar el Patrón ó empresario y que son derivados del pago de salarios a los trabajadores, como el 1% S/Remuneraciones, las aportaciones al INFONAVIT, las cuotas al IMSS, etc.

- 3.- Comparar el porcentaje de incremento solicitado para cada una de las cláusulas, contra la valuación del Contrato Colectivo Vigente. Por ejemplo.- En el Contrato Colectivo Actual la prima dominical representa un 3.51% sobre la Nómina Anual por

Cuota Diaria. Dicha prima dominical está estipulada en un 45% de salario diario.

Y en el pliego petitorio se solicita un incremento a la prima dominical de un 5%, es decir, elevarla al 50% sobre salario diario. Esto representa un 3.89% s/Nómina Anual. Ahora sabemos que el incremento en prestaciones (P. Dominical) sólo representa un 0.38% ( $3.89 - 3.51 = 0.38\%$ ).

- 4.- Finalmente, determinar cuáles cláusulas deberán rechazarse y cuáles pueden ser negociadas, y sobre qué bases o porcentajes.

#### 4.3 REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

El artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo nos dice que:

" Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del Reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos".

Es obvio que este conjunto de disposiciones, deberán ser tanto de orden técnico, como de orden administrativo.

En mi opinión, lo que se quiere dar a entender en el segundo párrafo, es que no proceden las normas impuestas o establecidas unilateralmente o arbitrariamente por los empresarios o patrones.

Nos percatamos de esto al leer en el artículo 424 fracción I, que el Reglamento Interior de Trabajo "...se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón".

En empresas donde existe Sindicato reconocido, corresponde a sus representantes, la celebración del Reglamento Interior de Trabajo, con los representantes del Patrón. Y en dónde no se tiene, se designarán representantes, aprobados por la mayoría de los trabajadores.

La necesidad de elaborar un Reglamento Interior, estriba en que para los mexicanos, "todo lo que no está prohibido está permitido". Por ello es preferible que se tengan por escrito, el conjunto de disposiciones que norman el desarrollo del trabajo, y que en ocasiones existen en las empresas, pero no se tiene la obligación de respetarlas. Esto tanto por el Patrón como por los trabajadores.

Finalmente quiero comentar algunos aspectos que considero importantes:

- 1.- Dentro del contenido de este reglamento (el cual está estipulado en el artículo 423), se mencionan disposiciones disciplinarias y el procedimiento de aplicación. Cualquier sanción que no esté contenida aquí o en los contratos, no tiene validez legal.
- 2.- Esta validez legal, la proporciona el hecho de que el Reglamento debe depositarse ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. Es decir, que si no existe Reglamento Interior de Trabajo en una empresa, o existe pero no está debidamente registrado, no procede legalmente ninguna medida disciplinaria.

- 3.- Cualquier disposición contenida, que contravenga a la Ley, a sus reglamentos, a los contratos colectivos o contratos Ley, no producirá efectos legales.
- 4.- Puede estipularse que la llegada al lugar de trabajo, después del límite de tolerancia (si lo hay), o del horario de entrada, se computará como falta injustificada.
- 5.- Después de su depósito en la Junta de Conciliación y Arbitraje, surte efectos legales, y es necesario difundirlo en la empresa. Ya sea imprimiéndolo y repartiéndolo, o fijándolo en los lugares más visibles de la misma.

#### 4.4 TERMINACION DE LA RELACION DE TRABAJO

En la vida, nada es eterno o perpetuo. Todo sufre cambios, transformaciones, etc.

O como se suele decir: "En esta vida lo único constante son los cambios". En la vida de las Organizaciones sucede lo mismo, y es natural que los individuos se separen de éstas, por diversos motivos o circunstancias. Entre las cuales se encuentran:

- a) Jubilación,
- b) Renuncia Voluntaria,
- c) Rescisión de Contrato,
- d) Terminación o vencimiento de contrato,
- e) Incapacidad del Trabajador,
- f) Muerte del Trabajador.

Estas las podríamos llamar de Terminación de la Relación Individual de Trabajo, ya que existe Terminación Colectiva de las Relaciones de Trabajo. (artículo 434 L.F.T.)

Por motivos de espacio, sólo trataré los tipos más frecuentes de Terminación de la Relación de Trabajo....

#### 4.4.1 "Renuncia Voluntaria"

Esta sucede cuando el trabajador decide separarse de la empresa. Pueden ser diversos factores los que den origen a esta separación, los cuales pueden ser desde el deseo de buscar mejores perspectivas de trabajo, hasta el hecho de que hayan surgido situaciones que impidan la continuación de la relación laboral.

Las más frecuentes pueden ser:

- a) Relacionadas con el trabajador.- La separación puede deberse a sus estudios, por cambiar su lugar de residencia, por contraer matrimonio (mujeres), por problemas familiares, etc.
- b) Relacionadas con la empresa.- Por mal ambiente laboral, exceso de trabajo, bajos sueldos y prestaciones, falta de reconocimiento a los trabajadores, lugar de trabajo insalubre, etc.

El patrón deberá considerar cuáles son los motivos de la renuncia, y evaluar si conviene retener al trabajador. En caso contrario aceptarle su renuncia.

Ahora bien, con el fin de evitar algún conflicto laboral, el Administrador de Recursos Humanos, deberá pagar los salarios y prestaciones correspondientes al trabajador, así como obtener su

firma por dichos pagos (esto es el "Finiquito") y su renuncia voluntaria.

Al respecto, considero importante transcribir el siguiente Criterio de Gobierno, el cual es el número 9:

"Renuncias Impresas, sin el apoyo de otra u otras evidencias, carecen de valor.

La renuncia al trabajo es una manifestación de voluntad que se entiende, debe ser espontánea y actual, lo que resulta de muy dudosa credibilidad cuando se exhibe impresa, ya que, por un lado, es fácil de imaginar que fué presentada al trabajador para su mera suscripción y , por el otro, que dicha suscripción puede realizarse en cualquier momento y no exactamente en su fecha.

Por ello, en la opinión de la representación del gobierno, las renunciadas impresas han de estar administradas con otros u otros medios de evidencia para merecer fe probatoria, sin que importe, para el caso, la simple comprobación de la autenticidad de la firma que les calce. Como ha sido uso foral dentro de nuestra junta en ese mismo orden de ideas, se considera que únicamente las renunciadas autógrafas - las escritas de la propia mano de su autor - son, por sí, dignas de valor aprobatorio, en razón de que su total originalidad permite supuesto el extremo de la obligación de falta de autenticidad, un mayor y más serio margen de examen, no constreñido al elemento aislado de la suscripción.

México D.F. a 7 de Abril de 1987.

El C. Presidente de la junta Local de Conciliación y Arbitraje del D.F."(6)

Como se ve, lo más recomendable es solicitar que los trabajadores que renuncian, redacten y escriban sus propias renunciaciones.

Y en lo que se refiere al Finiquito, este sí puede hacerse en un formato expreso, en el cual se especifiquen los conceptos que se pagan y las bases tomadas para su cálculo.

#### 4.4.2 "Rescisión de la Relación de Trabajo"

La Rescisión de la relación de trabajo difiere de la renuncia, en que en ésta interviene la voluntad manifiesta del trabajador de separarse de la Organización. Mientras que la rescisión implica la falta de cumplimiento a lo pactado, por alguna de las partes.

Es entonces cuando hablamos de rescisión de la relación de trabajo por causa justificada.

El artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, señala las causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón, esto es que el patrón no tiene la obligación de indemnizar al trabajador, pues de hacerlo estaría premiando la falta cometida por el trabajador.

El artículo 51 del mismo ordenamiento, señala las causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador. En esta situación el trabajador puede demandar del patrón, la indemnización constitucional y los "20 días por cada año de servicios", ante las autoridades laborales.

A continuación comentaré brevemente cada una de las causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el

patrón, contenidas en el artículo 47, mejor conocidas como "causales de despido", o "causas de despido justificado".

I.- Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificado falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca.

Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de Prestar sus servicios el trabajador.

Por más incompetente que resulte ser el trabajador, el Patrón no puede rescindirle su contrato, sin incurrir en responsabilidad, esto es indemnizarlo. Ya que la fracción anterior señala como requisito indispensable; el ENGAÑO.

Este engaño, ya sea por parte del trabajador o del sindicato, debe acreditarse con la presentación de los certificados o referencias (cartas de recomendación) que atribuyen capacidad, aptitud, habilidad, etc., al trabajador y que no posee.

O si en el contrato de trabajo, se manifiesta que el trabajador asegura tener los conocimientos y capacidades necesarios para el desarrollo del trabajo, también puede presentarse como prueba del engaño.

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en falta de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o

establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

Esta cláusula establece dos elementos:

- a) Incurrir en falta de probidad u honradez, o
- b) Cometer actos de violencia, amagos, injurias, o malos tratamientos.

Esto puede ser en contra del patrón, sus familiares, del personal directivo o del personal administrativo de la empresa.

Por probidad debemos entender: "rectitud de ánimo, hombría de bien, integridad y honradez en el obrar". Amparo directo 4453/55, de la Suprema Corte. (7)

Dicho concepto, de acuerdo con diversos Amparos Directos Dictados por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, tiene diversas implicaciones y aplicaciones, en situaciones tales como:

- Falta de lealtad al Patrón, competencia desleal, dormirse durante la jornada de trabajo, ausentarse de sus labores sin permiso o causa justificada, checar la tarjeta por otro trabajador, disponer de dinero ajeno, etc.

Por lo que toca a los actos de violencia, amagos, etc., en contra del Patrón, sus familiares, etc., es necesario, para hacer uso de la causal de rescisión, que haya sido sin provocación alguna.

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros cualquiera que los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo.

En esta fracción encontramos tres elementos que deben considerarse para proceder a la rescisión de contrato.

Primero, menciona que el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en la fracción II, contra alguno de sus compañeros. Esto indica que no debe haber ninguna subordinación o inferioridad jerárquica respecto del agresor y el agredido.

Pues de lo contrario estaríamos en el caso de la fracc.II.

Segundo, para hacer uso de esta casua, se debe comprobar que el trabajador cometió cualquiera de esos actos.

Y el tercero, condiciona a que esta acción haya alterado la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.

Bastante cuestionable resulta esta condición, ya que al alterarse la disciplina, por ejemplo; mediante una riña, no es necesario que ocurra en su lugar de trabajo, pero sí en el centro de trabajo. Además que de acuerdo a esta condición, la causa de la rescisión no estriba en los actos cometidos, sino en su consecuencia; la alteración de la disciplina.

IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el Patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

Por si fuera fácil probar en una demanda laboral, que el trabajador despedido, cometió los actos mencionados en la fracción

II, ahora se requiere demostrar que son "de tal manera graves" que hacen "imposible" continuar la relación de trabajo.

V.- Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores, o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

Se debe comprobar tanto el "perjuicio" o daño causado, no importando el monto o gravedad, así como la intencionalidad del trabajador. Si no se comprueba dicha intención, no es aplicable esta cláusula.

VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal que ella sea la causa única del perjuicio.

Aquí si se menciona, como requisito la gravedad de los daños, pero con la condición de que la negligencia sea la "única causa del perjuicio".

De acuerdo con la Suprema Corte de Justicia de la Nación, "la negligencia no es otra cosa que el descuido o falta de la aplicación de la realización de un acto, que puede ser apreciado por los sentidos..." Amparo Directivo 5312/59. (8)

VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en el.

La aplicación de esta causal no requiere que existan consecuencias o daños, pues de lo contrario estaríamos en la fracción V, si hubo intención, o en la VI, si existió negligencia.

Pero requiere comprobar que existió imprudencia o descuido del trabajador, que con motivo de esto se comprometió la seguridad Patrimonial o la Individual.

VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.

Me parece bastante subjetiva la interpretación y sobre todo la aplicación de esta fracción. Ya que al hablar de inmoralidad, se debe definir qué es moral y qué es inmoral.

En una demanda laboral, todo queda a criterio de la Corte.

IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.

Se mencionan dos requisitos:

Primero, que el trabajador reveló algo confidencial, que pueden ser secretos de fabricación, sistemas de ventas, información sobre clientes, etc.

Esto es, información que al Patrón no le conviene que se divulge.

Y segundo, que con ello se originen perjuicios para la empresa. Esto es, la ganancia lícita que se deja de percibir.

El Lic. Baltazar Cavazos Flores, menciona que en una situación así, resulta más conveniente invocar la falta de probidad y honradez del trabajador, que aplicar esta fracción. (9)

X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o causa justificada.

Esta cláusula tiene sus "bemoles", y ha creado mucha confusión en cuanto a los tres elementos que se mencionan:

Primero, ¿Cuántas son más de tres faltas de asistencia?.

Conocidos eruditos en materia laboral, han dado diversas opiniones, e incluso la Suprema Corte de Justicia, en diversas ejecutorias ha ido modificando su criterio.

La polémica estriba en que si más de tres faltas de asistencia, ¿son tres faltas y media o cuatro faltas?.

Finalmente la Suprema Corte, ha establecido que "...cuando la jornada de trabajo se desarrolla que etapas discontinuas, es decir, está dividida en dos partes, la falta de asistencia a una de esas partes, debe computarse como media falta, que puede ser sumada con otras medias faltas o con otras enteras, para integrar la causal prevista por la fracción X del artículo 122 de la Ley Federal del Trabajo (actualmente artículo 47)...." (10)

---

9 Ob.cit.;pág.45

10 Ramírez Fonseca, Francisco;Ob.cit.;pág.94-95

Segundo, la presente fracción establece como condición que sean "en un periodo de treinta días". Lo cual no significa que deban ser dentro de un mismo mes, pues para nada se mencionan meses, sino un periodo, que puede incluso estar intercalado dentro de dos meses de calendario. Ni tampoco es indispensable que sean consecutivas, pues pueden no serlo.

Y tercero, dichas faltas de asistencia deben ser, "sin permiso del patrón o causa justificada".

El permiso del patrón es cuando se autoriza al trabajador la ausencia a sus labores. En un conflicto laboral, es al trabajador a quien corresponde probar que el patrón concedió dicho permiso. (Amparo d. 4154/78 y 2774/79). (11)

Y en cuanto a causa justificada podemos entender la incapacidad del trabajador para acudir a sus labores por razones contempladas por la Ley, o por los reglamentos de la empresa.

Las razones contempladas por la Ley, se encuentran en el artículo 42, y en ellas se establece la suspensión temporal de la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador y el patrón. Las más comunes son; la enfermedad contagiosa del trabajador, la incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo, la prisión preventiva del trabajador, el arresto del trabajador, y el desempeño de cargos públicos.

Las contempladas por los reglamentos de las empresas, pueden ser, castigos o sanciones disciplinarias impuestas por la empresa o por el sindicato, falta de asistencia con motivo de vacaciones, días de descanso, etc.

---

11 Ibid;pág.101

XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

Para la aplicación de esta fracción es necesario que la desobediencia del trabajador haya sido sin causa justificada. Esto es, que no habiendo impedimento físico o mecánico (refiriéndose por ejemplo, a daños en la maquinaria, herramientas de trabajo etc.) alguno, no se acatan las órdenes.

Y que dichas órdenes hayan sido sobre el trabajo contratado o pactado. Esto nos lleva a considerar, que no es necesario que la desobediencia, sea exclusivamente a una orden verbal o directa del Patrón o de sus representantes, sino que basta con que no se cumpla el contrato de trabajo, para alegar desobediencia de parte del trabajador, así como falta de probidad y honradez.

XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

Si al Patrón se le obliga y en ocasiones hasta se le sanciona por no cumplir en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo, es lógico que también sea exigible dicho cumplimiento al trabajador. Máxime que es para su propio beneficio.

XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que en este último caso, exista prescripción médica. Antes de

iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del Patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico.

El estado de embriaguez no requiere ser comprobado con certificado médico para proceder al despido, sino que basta levantar una acta administrativa, en el que conste dicho estado, firmando dos o tres testigos.

Pero más que referirme al estado de ebriedad, en el cual resulta obvia la causal de despido, pues se relaciona con algunas de las fracciones anteriores, como la II, VII, y la VIII.

Quiero citar al Lic. Francisco Ramires Fonseca, quien dice "...que la prescripción suscrita por el médico en nada puede reducir el riesgo de que un trabajador labore sin estar en pleno uso de sus facultades."(12)

Coincido totalmente con él, pues la palabra "enervar", de acuerdo con el "Diccionario Porrúa de la Lengua Española", significa: "Debilitar, quitar las fuerzas, debilitar la fuerza de razones o argumentos".(13)

Y el uso de narcóticos o drogas enervantes disminuye la capacidad tanto física como mental del trabajador, y aumenta el riesgo de que ocurran accidentes de trabajo, ya sea a él mismo o a sus compañeros.

XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

---

12 Ob.cit.;pág.132

13 Raulv Poudevida, Antonio;Ob.cit;pág.281

El simple arresto del trabajador no autoriza la rescisión de la relación de trabajo, sino solamente la suspensión de ésta, pero si al trabajador se le sentencia a prisión, es lógico que la relación de trabajo no se pueda continuar. Por lo que en este caso sí procede la rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el Patrón.

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere. El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión. El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador. La falta de dicho aviso al trabajador o a la junta, por sí sola, bastará para considerar que el despido fué injustificado.

De acuerdo con el Diccionario: "analogía" es la "Relación de semejanza entre cosas distintas. Proporción, relación, afinidad, correspondencia." (14)

Esto quiere decir, que son motivo de rescisión, las causas similares o semejante a las ya comentadas. Por lo tanto el contenido del artículo 47, es sólo enunciativo no limitativo.

---

14 Ibid;pág.39

En la práctica en ocasiones es conveniente utilizar dicha analogía, que pretender comprobar alguna causal literalmente.

También puede darse el caso de que se presenten una o varias causales, pero con que se compruebe una sola de éstas es suficiente.

## 5.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

### 5.1 MARCO LEGAL.

Las disposiciones legales referentes a la Capacitación y Adiestramiento, se encuentran contenidas en:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 123, Apartado A.

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

Dicha "Ley Reglamentaria", no es otra que la Ley Federal del Trabajo en su capítulo III Bis. Que señala entre otras las siguientes obligaciones:

- 1.- Proporcionar el Patrón, capacitación y adiestramiento a todos sus trabajadores (art. 132)
- 2.- Constituir la "Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento" (art. 153-1)

- 3.- Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación y adiestramiento, así como las modificaciones a los ya existentes (art.153-N)
- 4.- Podrá utilizar los servicios de instructores internos o externos, pero en el segundo caso, éstos deberán tener su registro ante la Secretaría del Trabajo (art.153-C).
- 5.- Enviar a la S.T.P.S., para su registro y control, las listas de constancias de habilidades laborales que hayan expedido a sus trabajadores (art.153-V).
- 6.- Cubrir sus vacantes escalafonariamente, considerando a los trabajadores que hayan recibido la capacitación y de mayor antigüedad (art.159)

## 5.2 COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

### 5.2.1 "Constitución"

Para la integración de la "Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento", se procede primeramente a la designación de los miembros de ésta.

El Patrón designará a sus representantes, y el Sindicato a los de los trabajadores. Cuando no exista sindicato en una empresa, los representantes serán designados por la mayoría de los trabajadores, anexando nombres y firmas de los trabajadores representados (Fracc. X, "Criterios para la Constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento).

El número de representantes por bando, estará de acuerdo a lo siguiente:

- a) Para Empresas de hasta 20 trabajadores.  
= un representante patronal y uno de los trabajadores.
- b) Par Empresas de entre 21 y 100 trabajadores:  
= tres representantes.
- c) Para empresas con más de 100 trabajadores.  
= cinco representantes por bando.

Una vez designados los que serán integrantes de la Comisión Mixta, el siguiente paso es formular lo que se conoce como las "Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento", que es algo similar a el "Acta Constitutiva de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene (Que se verá más adelante).

Dichas "Bases Generales de Funcionamiento", deberán contener, entre otros, los siguientes aspectos:

- 1.- Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- 2.- Funciones específicas que deberán realizar.
- 3.- Organización interna de la comisión mixta.
- 4.- Duración en el cargo de los representantes (no mayor de 4 años)
- 5.- Periodicidad y condiciones de las reuniones.
- 6.- Normas de operación para los acuerdo de la comisión
- 7.- Normas de operación para el registro y control de sus actividades
- 8.- En su caso, normas de operación a que se sujetarán las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y periodicidad en que presentarán sus informes.

Estos puntos fueron tomados de los "Criterios para la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Cap. y Adiestramiento", que expidió la S.T.P.S., Subsecretaría "B", Dirección General de Capacitación y Adiestramiento.

Ya que en realidad es nula la reglamentación que contiene la Ley Federal del Trabajo, en materia de Capacitación y Adiestramiento, que en su capítulo III Bis, destina un sólo artículo y 24 apartados, para principalmente establecer a la S.T.P.S., como el organismo vigilante del cumplimiento de la capacitación y adiestramiento.

Pero como las únicas funciones de la Comisión Mixta, establece las de "vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos..."(art.153-I)

Como quien dice la Comisión es un "cero a la izquierda".

#### 5.2.2 "Registro"

Para que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento obtenga su registro por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es necesario presentar junto con las "Bases Generales de Funcionamiento", el "Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento".

Este "Informe" se presenta en la forma "DC-1", que expide la propia Secretaría. En la que se proporciona la siguiente información:

1.- Datos de la Empresa.

- Nombre o Razón social, R.F.C., Reg.IMSS, Domicilio, teléfono, etc.

2.- Datos de los trabajadores

- No. total de ellos, no. trabajadores representados, tipo de contrato.

3.- Datos del Sindicato.

- Nombre o denominación, ubicación, registro, etc. De no existir Sindicato, ya he dicho que se deberá anexar relación de nombres y firmas de los trabajadores representados.

4.- Datos de los representantes de los trabajadores y patronales.

- Nombres, R.F.C., y firmas.

5.- Inicio de actividades y duración en el cargo.

6.- Documentación adjunta.

- Las "Bases Generales de Funcionamiento", y relación de trabajadores y sus firmas.

7.- Certificación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

- Firmas de los representantes legales de la empresa y del sindicato o de los trabajadores, lugar y fecha de celebración.

A manera de ejemplo, presento la forma "DC-1", contestada, así como la forma "DC-1A".

Esta forma (DC-1A) es el "Informe sobre actualización relativa a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento". Dicha forma se presenta cuando ya se ha obtenido el Registro de la Comisión Mixta, pero surgen algunas modificaciones, tales como:

- 1.- Cambio en los representantes de los trabajadores.

- 2.- Cambio en los representantes del patrón.
- 3.- Modificación de las "Bases Generales de Funcionamiento".
- 4.- Cambio de R.F.C. de la Empresa.
- 5.- Modificación al registro del IMSS.
- 6.- Cambio del Nombre o Razón Social, domicilio o giro de la empresa.
- 7.- Cambio de nombre o domicilio del sindicato, etc.

También quiero comentar que para los "pequeños empresarios", o empresas que cuenten con hasta 19 trabajadores, se ha expedido otro formato ("DC-U") con el fin de agilizar el trámite de registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (Se anexa formato).

### 5.3 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

#### 5.3.1 "Detección de Necesidades"

Antes de elaborar los Programas de Capacitación y Adiestramiento es necesario determinar o detectar las necesidades existentes.

Las necesidades de Capacitación y Adiestramiento, surgen debido a la diferencia existente entre lo que "debe ser", con lo que "es".

Estas diferencias entre lo "real" y lo "ideal", pueden ser originadas por los siguientes factores:

- a) La ignorancia (no sabe hacer lo que se requiere)
- b) La obsolencia (sus conocimientos son atrasados)
- c) La negligencia (no quiere hacerlo como se debe)
- d) La desmotivación (sabe y puede hacer las cosa pero apenas y las hace)

De lo anterior surge una pregunta ¿Qué diferencia existe entre negligencia y desmotivación?

Considero que el trabajador "desmotivado" cumple con su trabajo aunque él mismo sabe que podría hacer más. Mientras que el "negligente" no cumple con su trabajo totalmente,, o aún cuando lo llega a cumplir, lo hace en términos de baja calidad. Diría que en términos del "ahí se vá".

El trabajador "desmotivado", si no se le motiva, tarde o temprano se irá de la empresa, o pasará a formar parte del grupo de los "negligentes".

La determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (DCNA), es un proceso tendiente a recabar información sobre las deficiencias educativas y técnicas de los recursos humanos, así como su problemática dentro del ambiente organizacional.

Este proceso (DCNA) se origina cuando una empresa empieza a sufrir problemas internos (Tales como: baja producción, baja calidad, problemas de desperdicio, ausentismo, rotación de personal, etc.) o cuando se quiere crecer en forma planeada.

Por ello el primer paso para la DCNA, es realizar un análisis de la estructura organizacional, haciéndose las preguntas: "¿Dónde estamos?", y "¿A dónde vamos?". Es decir, conociendo primero nuestra situación real, podemos establecer un objetivo a alcanzar. Estableciendo las metas a lo largo y corto plazo, las estrategias a seguir, así como las necesidades de Recursos Humanos que tendremos.

Por ejemplo, si uno de nuestros objetivos es que toda la información de la empresa sea manejada por computadora, una de nuestras necesidades de capacitación será tener personal con conocimientos especializados en esta área.

Otro aspecto que nos puede brindar información respecto a las necesidades de capacitación, es el "análisis de puestos". Ya que sabemos lo que cada puesto "se hace", "cómo se hace" y "para qué se hace", tenemos una idea también de los requisitos tanto físicos (aptitudes, habilidad, destreza) como mentales (conocimientos, motivación, etc.) que son necesarios para un mejor cumplimiento del trabajo.

Y por último está el análisis de los Recursos Humanos con que cuenta la organización. Este análisis "...se concentra en el individuo al realizar su trabajo. El análisis deberá conducirse con el fin de cerciorarse si los actuales empleados están trabajando a niveles de capacidad razonable. Se proseguirá luego a determinar si es factible que los empleados que actualmente están trabajando a menos del estándar puedan ser entrenados en sus puestos actuales o si debieran ser transferidos a otros puestos o inclusive despedidos."(1)

Aunque suene un poco drástico el despedir a trabajadores que no puedan rendir como se espera de ellos, es un hecho innegable que constituyen un obstáculo en materia de ascensos. Ya que ni pueden ascender, ni dejan que los que ocupan puestos inferiores asciendan, además de que en términos de inversión en "capital Humano", quizás no resulte redituable dicha inversión.

Finalmente, de acuerdo con el Lic. Alfonso Siliceo, las necesidades de Capacitación pueden clasificarse en la forma siguiente:(2)

---

1 Burack H. Elmer;"Administración de Personal";pág.307  
2 "Capacitación y Desarrollo de Personal";pág.34-35

- " 1.- Las que tiene un individuo.  
2.- Las que tiene un grupo.  
3.- Las que requieren solución inmediata.  
4.- Las que demandan solución futura.  
5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento.  
6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.  
7.- Las que exigen instrucción 'sobre la marcha'.  
8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.  
9.- Las que la compañía puede resolver por sí misma.  
10.- Aquéllas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas."

### 5.3.2 "Elaboración de Planes y Programas".

Actualmente la Capacitación y el Adiestramiento se ha conceptualizado como una obligación jurídica (cumplimiento de la L.F.T.), como un trámite burocrático, o como "un mal necesario".

Esto se debe al desconocimiento de las virtudes y beneficios de la Capacitación y Adiestramiento, pues en mi opinión beneficia a la Organización, a los trabajadores, y a la Sociedad en donde se encuentran. Ya que entre otras cosas contribuye al desarrollo del personal, propicia un clima de trabajo positivo, contribuye al mejoramiento de la calidad de los productos, incrementando las ventas, contribuye a mejorar el prestigio y crecimiento de la organización, así como al cumplimiento de la función social de la empresa.

Desafortunadamente, vuelvo a insistir, no ha tenido el resultado que se esperaba, o se puede esperar de la implementación de un Programa de Capacitación y Adiestramiento.

Incluso que parece que hasta la Ley (entiéndase Ley Federal del Trabajo) la ha menospreciado, pues como menciono en un comentario anterior, es muy pobre la reglamentación al respecto. Pues limita a la Comisión Mixta a ser simples "espectadores", o "inspectores" solicitantes de Capacitación y Adiestramiento en la empresa a la que pertenecen. Como si bastara decir: "¡Capacítense!" para que las empresas pongan manos a la obra.

Todo esto que mencionado, aunque sea un tanto irónico, está encaminando a hacer una labor de convencimiento. Quiere ser un agente de cambio, ya que en lo personal me gusta la "Capacitación". Pues considero que el recurso humano no es un engrane más de la maquinaria productiva, que requiera mantenimiento, ajustes o modernización. Sino que requiere "Capacitación", pero una Capacitación Integral, que le ayude a ser mejor trabajador, pero también mejor ser humano. Que le ayude a "crecer".

Así pues, considero que son tres tipos de Capacitación y Adiestramiento, que se deben contemplar para la elaboración de los "Planes y Programas".

- 1.- Capacitación "para hacer"
- 2.- Capacitación "para llegar a ser", y
- 3.- Capacitación "para ser" y "para llegar a ser" (capacitación Integral).

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento deberán cumplir los siguientes requisitos (art. 153-Q):

- I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento total de los trabajadores de la empresa.
- IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V.- Especificar el nombre y el número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI.- Aquéllos otros que establezcan los criterios generales de la S.T.P.S. que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Los formatos en los que se presentan los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, son las formas "DC-2", y que a manera de ejemplo se presentan al final del capítulo.

### 5.3.3 "Constancias de Habilidades Laborales"

Cuando se han impartido los cursos de capacitación y adiestramiento, es necesario expedir la "Constancias y Habilidades Laborales".

"La constancia de habilidades laborales, es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación" (art. 153-V, LFT)

Este documento sirve tanto para la empresa en la que se proporcionó la capacitación, como en el caso de separarse de ésta, y colocarse en otra.

Esto beneficia al trabajador de la forma siguiente:

- A) Mejora su autoestima.
- B) Le permite ser considerado para futuros ascensos.
- C) Tiene un comprobante "Oficial", que acredita dicha capacitación.

Este documento es la forma "DC-4", que expide la Secretaría del Trabajo, pero que debe llenar la empresa, o la Institución Capacitadora.

En ella especifica los datos del trabajador, del programa de capacitación, los datos de la empresa, del Instructor o Institución capacitadora, y las firmas de los representantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

También se pide que se describan las "Actividades esenciales del puesto de trabajo", lo cual aparentemente es correcto, pues con ello al presentarse a otra empresa se podrá tener una idea de la similitud

o diferencias existentes con respecto a a los puestos de dicha empresa. Pero se está limitando la capacitación al "Hacer" (Y esto desde el Título de la forma), y no a una capacitación para "Ser".

Considero que debería pedir se describiera brevemente el contenido o temario de dicho programa de capacitación, así como sus objetivos. aunque estos no fueran "esenciales del puesto de trabajo", pero sí necesarios para el desarrollo integral del trabajador.

Se debe presentar ante la Secretaría del Trabajo, para su registro y control, una "Lista de Constancias de Habilidades Laborales".

En ellas se relaciona a los trabajadores a quienes fué proporcionada capacitación, y por lo mismo una constancia de habilidades laborales. Mencionando nombres, puestos, registros federales de causantes, y fechas de expedición.

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

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

No ENTRADA NO LLENAR

I - DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZON SOCIAL J H I, S. A.		R.F.C. JHI-770331-GT2		NO LLENAR	REG. IMSS C41-13245-10	
CALLE COLONIA DE LA RIMENA		No. EXT 121	No. INT. 2	COLONIA BOULEVARES	POBLACION NAUCALPAN	C. P. 53140
MPIO. O DELEGACION POLITICA NAUCALPAN		NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA ESTADO DE MEXICO		NO LLENAR	TELEFONO (S) 373-50-84
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE AL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO						
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE REDES TELEFONICAS					NO LLENAR	

II - DATOS DE LOS TRABAJADORES

No TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	No DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY
286	286		286	

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION ASOCIACION MEXICANA DE TRABAJADORES, DE LA CONSTRUCCION, CON MAQUINARIA SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA				No REGISTRO	
CALLE RIO CHURUBUSCO	No EXT. 172	No INT. ----	COLONIA PRADO ERMITA	CODIGO POSTAL 09430	
POBLACION MEXICO		MPIO. O DELEGACION IXTAPALAPA			NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA DISTRITO FEDERAL		NO LLENAR	TELEFONO (S) 6-72-39-30		

IV.- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
 "EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R F C	FIRMA
PULIDO BALTAZAR OCTAVIO	PUBO-540113	
ROCHA BRAVO JUAN	ROBJ-441217	
ROCHA BRAVO RUBEN	ROBR-510704	
HOEZ, LAGUNES CANDELARIA	HELC-670202	
DOMINGUEZ NASSAFY EDITH A.	DOME-490111	

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R F C	FIRMA
DEL RIO TREJO GERARDO	RITG-611207	
BRIONES PADRON IGNACIO	BIFI-520710	
ZAPIEN TREJO JOSE	ZATJ-590108	
GONZALES ORTEGA CORONA OLIVIA	GOCO-620603	
LAVIN CASILLAS ALEJANDRO E.	LACA-620624	

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA 2 MES ENERO AÑO 86  
 DURACION EN EL CARGO 2 AÑOS (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)  
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL 3 Y DOMICILIOS

V.- DOCUMENTACION ADJUNTA

COLINA DE XINENA 121-2 BOULEVARES, EDO. DE MEXICO  
 2 SUR #5745 COLONIA EUGAMBILIAS, PUEBLA, PUEBLA,  
 CALLE 3 Y HERNANEGILDO GALERNA COL. PEDRO I. NATA VERACRUZ, VER.

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)  
 - RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO)

VI.- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES	POR LA EMPRESA
SR. LUIS AMADOR HERNANDEZ, SECRETARIO GENERAL	LIC. VICENTE AUGUSTO JINENEZ ORTIZ, DIR. ADMIVO.
----- NOMBRE Y FIRMA	----- NOMBRE Y FIRMA
DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL
LUGAR Y FECHA: NAUCALPAN, EDO. DE MEX. 2 DE ENERO DE 1986	

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR LA VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA  
 A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

## I.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

J. H. I., S. A. DE C.V.

## II.- DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE COLONIA DE LA XINEHA	No. EXT. 521	No. INT. 2	COLONIA BOULEVARES	No. DE REGISTROS DE LA COMISION MIXTA JHI - 7783312186
POBLACION NAUCALPAN	C. P. 53140	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	No. DE OFICIO DE REGISTRO 187571
ENTIDAD FEDERATIVA ESTADO DE MEXICO	NO LLENAR	TELEFONO (S) 3 - 72 - 58 - 84		No. DE OFICIO DE ACTUALIZACION NO LLENAR

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

## III.- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.

NOMBRE	R.F.C.	NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
PULIDO BALTAZAR OCTAVIO	PUBO-540113	PULIDO BALTAZAR OCTAVIO	PUBO-540111	
ROCHA BRAVO JUAN	ROBJ-441217	ROCHA BRAVO JUAN	ROBJ-441217	
ROCHA BRAVO RUBEN	ROBR-510704	ROCHA BRAVO RUBEN	ROBR-510704	
HERNANDEZ LAGUNES CANDELARIA	HELC-670202	HERNANDEZ LAGUNES CANDELARIA	HELC-670202	
DOMINGUEZ MASSARY EDITH A.	DOME-490111	DOMINGUEZ MASSARY EDITH A.	DOME-490111	

## IV.- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA.

NOMBRE	R.F.C.	NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
DEL RIO TREJO OCTAVIO	RIGI-611217	JIMENEZ ORTEGA RAFAEL	JIOR-581028	
BRIONES PADRON IGNACIO	BIFI-520710	BRIONES PADRON IGNACIO	BIFI-520710	
ZAPIEN TREJO JOSE	ZATJ-590108	ZAPIEN TREJO JOSE	ZATJ-590108	
GONZALEZ ORTEGA CORONA OLIVIA	GOCO-620630	ALVARADO GUILLEN LEONARDO	AAGL-640704	
LAVIN CASILLAS ALEJANDRO	LACA-620624	LAVIN CASILLAS ALEJANDRO E.	LACA-620624	

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA

**VI. - MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO**

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R. F. C.	JHI - 770221-022	JHI-95-10-07-10-7
DIRECCION		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA	JHI S.A.	JHI, S.A. DE C.V.
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBIO ANOTAR EN LA 1a. HOJA (ANVERSO)
CIRCO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
NUMERO DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
NUMERO DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

**VII. - CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION**

LIC. VICENTE AUGUSTO JINENEZ ORTIZ

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL  
DE LA EMPRESA

NAUCALPAN EDO. DE MEXICO A 20 DE MAYO DE 1988

LUGAR Y FECHA

SR. MARIO FORASTIERI C.

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL  
SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEC-  
TO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON LA VERDAD

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 SUBSECRETARIA "B"  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 FORMA UNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION  
 MIXTA Y REPRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE  
 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON

No DE ENTRADA NO SE LLENE

I. - DATOS GENERALES 19 TRABAJADORES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA:				R. F. C. DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE		No EXT.	No INT.	C. P.	REGISTRO PATRONAL DEL IMSS		
COLONIA		POBLACION		TELEFONO		APARTADO POSTAL	
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA			NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA			NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O CIRO DE LA EMPRESA			NO SE LLENE	No TOTAL DE TRABAJADORES		H M	

II. - CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION	
NOMBRE	FIRMA	R. F. C.	NOMBRE	FIRMA	R. F. C.	DURACION DEL CARCO	
ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO			TIPO DE CONTRATO		INDIVIDUAL <input type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		

III. - CARACTERISTICAS DEL PLAN

No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RICE EL PLAN DE Y LA COMISION MIXTA, _____	ETAPAS DE CAPACITACION Nombre progresivamente (o) etapas que comprende el plan _____ DEL _____ AL _____ _____ DEL _____ AL _____ _____ DEL _____ AL _____	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR	
		PROCS. ESPECIFICOS	PROCS. CALES.
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL _____ AL _____ DD MM AA DD MM AA	No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES -- EDUCATIVOS DE:		
	ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA  
 NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 FIRMA: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O REPRESENTANTE DE TRABAJO  
 NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 FIRMA: \_\_\_\_\_

IV. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA \*

No. DE ETAPA	DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN	No. TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO	NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS A IMPARTIR POR PUESTO	DURACION TOTAL DE HORAS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR:			
						1) INSTITUCION CAPACITORA	2) INSTRUCTOR EXTERNO	3) INSTRUCTOR INTERNO	4) AGENTE AUXILIAR
						CLAVE	NOMBRE	REGISTRO ST Y PS O R.F.C.	PUESTO

HOJA 1 REVERSO \*ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS  
 LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR LA VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.

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

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

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON  
JHI-851007-1Q7

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS  
C41-12245-10

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON				J. H. I. S.A. DE C.V.	
CALLE	COLINA DE LA XIHENA	No EXT.	121	No INT.	2
TELEFONO		2 72 50 84			
COLONIA	BOULEVARES	POBLACION	NAUCALPAN	C. P. 52140	
MUNICIPIO	NAUCALPAN DE JUAREZ	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA	ESTADO DE MEXICO	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O CIRTO DE LA EMPRESA CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE REDES TELEFONICAS					NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CELEBRACION		No TOTAL DE	
INDIVIDUAL	<input type="checkbox"/>	REVISION O PRORROGA DEL		TRABAJADORES 296	
	<input type="checkbox"/>	CONTRATO COLECTIVO 0 --		HOMBRES 277	
COLECTIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	CONTRATO DE LEY 01 04 92		MUJERES 9	
		00 MM AA			

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

No DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE DIRIGE EL PLAN	0 0 0	No DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL 01 01 91 AL 31 12 94		PROCS. ESPECIFICO	296
	00 MM AA	00 MM AA	PROCS. CRALES.	
	No DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:			
ALFABETIZACION		PRIMARIA	SECUNDARIA	

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO, GRAL. DEL SINDICATO, RE- PRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O DE LOS RE- PRESENTANTES.
LIC. VICENTE JIMENEZ ORTIZ, DIRECTOR ADMTYO.	SR. LUIS AMADOR HERNANDEZ, SRIO, GENERAL
NOMBRE	NOMBRE
FIRMA	FIRMA

\* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C. LA CLAVE DEL IMSS Y EL DON, DE LOS ESTAB.

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

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

DENOMINACION DEL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRAB. EN CADA PUESTO	No. DE TRAB. A CAPACITARSE EN LA PRIMERA ETAPA				No. DE TRAB. A CAPACITARSE EN LA SEGUNDA ETAPA				No. DE TRAB. A CAPACITARSE EN LA TERCERA ETAPA				No. DE TRAB. A CAPACITARSE EN LA CUARTA ETAPA			
		INICIA-TERMINA				INICIA-TERMINA				INICIA-TERMINA				INICIA-TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
		01	91	05	91	01	92	06	92	01	93	07	93	07	94	12	94
1.- DIRECCION GRAL.	1							1									
2.- DIRECCION ADMINISTRATIVA	1			1													
3.- DIRECCION TEC.	1							1									
4.- SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA	2			1				1								1	
5.- GERENCIA GENERAL	1																
6.- GERENCIA	5			2				2				1					
7.- AUXILIAR DE AREA	10			5								5					
8.- SECRETARIA	3			1								1				1	
9.- SUPERVISOR	3											2				1	
10.- CABO "E"	21			5				5				5				6	
11.- CABLISTA "E"	28			7				7				7				7	
12.- CABLISTA 1a.	30			8				8				8				6	
13.- CABLISTA 2a.	43			10				13				10				10	
14.- OPERARIO 1a.	25			7				6				6				6	
15.- OPERARIO 2a.	30			8				8				8				6	
16.- PEON NUEVO INGRESO	82											22				20	
	----- 286			20				20				22				20	

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

IV.- NOMBRE DE LOS TRABAJADORES ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES  
 POR PUESTO DE TRABAJO †

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	No. PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
16	PROGRAMA ESPECIFICO	12.- TECNICO HUMANO	LOS PARTICIPANTES DESCRIBIRAN LOS ELEMENTOS DE LA PLANTA TELEFONICA EXTERIOR CONFORME A LOS CONDICIONAMIENTOS ASIMILADOS EN EL MISMO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-SIMBOLOGIA</li> <li>-POSTERIA Y TENDIDO DE CABLE</li> <li>-TIPO DE REDES</li> <li>-TIPO DE CABLES</li> <li>-CAMARAS DE INYECCION Y TAPONES</li> <li>-SISTEMAS DE SOBREPRESION</li> <li>-ENTRONCADO</li> <li>-USO Y COLOCACION DEL ZUMBADOR</li> <li>-RELACIONES HUMANAS</li> <li>-SEGURIDAD E HIGIENE</li> <li>-APRENDIZAJE DEL CODIGO DE CATARES</li> <li>-CONOCIMIENTOS BASICOS DE EMPALMES.</li> </ul>	

14 - NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTO DE TRABAJO \*

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº. PROGRESIVO Y NOMBRES DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS.	OBJETIVO Y/O DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS.	CODIGO (NO SE LLENA)
2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16.	PROGRAMA ESPECIFICO	1.- RELACIONES HUMANAS	AL FINALIZAR EL CURSO LOS PARTICIPANTES APOYARAN LAS INQUIETUDES GRUPALES EN EL MARCO DE UNA MADUREZ EN SUS RELACIONES.	-EL APRENDIZAJE Y LA "SINERGIAS" -LA PERSONA Y SUS RELACIONES. -LA TRANSFORMACION INDIVIDUAL. -EL CAMBIO.	
3, 9, 10, 11.	PROGRAMA ESPECIFICO	2.- REQUISITACION Y LIQUIDACION OT'S	LOS PARTICIPANTES REALIZARAN LA REQUISITACION Y LA LIQUIDACION DE OT'S CONFORME A LAS NORMAS RESPECTIVAS.	-ASIGNACION DE OT'S -DOCUMENTACION NECESARIA PARA LA REQUISITACION. -TRAMITES PARA LA LIQUIDACION DE UN OT'S	
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16.	PROGRAMA ESPECIFICO	2.- PRODUCTIVIDAD	LOS PARTICIPANTES EXPERIMENTARAN LA NECESIDAD DE REALIZAR ACTIVIDADES PERSONALES PARA INTEGRARSE EN FORMAS PRODUCTIVAS A LA EMPRESA.	-PRODUCTIVIDAD -AMBITO DE LA PRODUCTIVIDAD -CREATIVIDAD -EQUIPOS DE TRABAJO -LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD.	
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.	PROGRAMA ESPECIFICO	4.- REENCUENTRA CON LA MORAL	IDENTIFICARAN LAS CARACTERISTICAS DE LOS VALORES Y SU REPERCUSION EN EL INDIVIDUO.	-QUE ES EL VALOR -QUE ES MORAL -GRADOS DE LA MORAL -TIPOS DE MORAL.	

\* ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

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

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
STA EL ORDEN APDO. IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCION CAPACITORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No RFC	PUESTO	NOMBRE	No. DE REGISTRO		
1	16	JIMENEZ ORTIZ VICENTE	J10V560330	DIR. ADMTVO				
2	16	LAPEZ DE LA RIVERA J. LUIS	LORJ460502	SUPERVISOR				
3	16	JMNZ. ESCOBAR LUIS GUILLERMO	J1EL310826	DIR. GRAL.				
4	16	" " "	"	"				
5	16	BRIJONES PRORON IGNACIO	B1P1520710	GTE. GRAL.				
6	16	PULIDO BALTAZAR OCTAVIO	PUB0540113	GTE. REDES				
7	16	JMNZ. ORTIZ LUIS GMD. J.	J10L550215	DIR. TEC.				
8	16	DEL RIO TREJO GERARDO	R1TG611207	GTE. R. H.				
9	16	PATINO MEDINA CELESTINO	PANC370406	SUPERVISOR				
10	16	SCHZ. MORAN CARLOS	SANC471015	GTE. ADMTVO				
11	16	ROCHA BRAVO RUBEN	R06R510704	JEFE SUPERVISOR				
12	16	JMNZ. ORTIZ LUIS GUILLERMO	J10L550215	DIR. TEC.				

HOJA 2 ANEXA \*ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

17 - NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES FOR PUESTO DE TRABAJO \*

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	No. PROGRESIVO Y NOMBRES DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS.	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS.	CODIGO (NO SE LLENE)
2, 4, 5, 6.	PROGRAMA ESPECIFICO	5.- ACTUALIZACION FISCAL	LOS PARTICIPANTES DESCRIBIRAN LAS LETRAS PRINCIPALES APLICABLES A LA EMPRESA EN ASPECTOS FISCALES.	-I.S.R. -I.V.A. -TRIBUTACION FISCAL	
3, 9, 10, 11.	PROGRAMA ESPECIFICO	6.- CONTROL DE CALIDAD	LOS PARTICIPANTES PODRAN DESCRIBIR LAS NORMAS DE TELMEX PARA LA CONTRIBUCION DE LA RED TELEFONICA	-NORMAS DE TELMEX EN CONSTRUCCION DE REDES -INSTRUCTIVOS PARA LA CONSTRUCCION DE REDES.	
9, 10, 11, 12, 13	PROGRAMA ESPECIFICO	7.-ACTUALIZACION TECNICA Y HUMANA	ELABORARAN SUS REPORTES SOBRE EL CONTROL DE MATERIALES Y CONFLUENTES DE PRODUCCION CON UN MAYOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.	-REPASO DE CATEGORIAS ANTERIORES -CONTROL DE CALIDAD EN LA PRODUCCION DIARIA -CONTROL DE MATLES -CONTROL Y SUPERVISION DE CUADRILLAS -REPORTES DE TRABAJO -SEGURIDAD E HIGIENE -RELACIONES HUMANAS	

\* ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

IV. - NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUC. Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTO DE TRABAJO ↓

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	No. PROGRESIVO Y NOMBRES DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS.	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS.	CODICO (NO SE LLENA)
12	PROGRAMA ESPECIFICO	8.- ACTUALIZACION TECNICA Y HUMANA	LOS PARTICIPANTES LLEVARAN A CABO EL RECALCULO DE MATERIALES Y LA REQUISICION DE UN OT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-REPASO DE LOS TEMAS DE CATEGORIAS ANTERIORES.</li> <li>-CONOCIMIENTOS BASICOS DE ELECTRICIDAD.</li> <li>-LEVANTAMIENTO DE UNIDADES.</li> <li>-RECALCULO DE MATERIALES.</li> <li>-REQUISICION DE UNA O.T.</li> <li>-CONSOLIDACION E HIGIENE.</li> </ul>	
13	PROGRAMA ESPECIFICO	9.- ACTUALIZACION TECNICA Y HUMANA	APRENDERAN A REALIZAR LAS PRUEBAS NECESARIAS PARA LA ENTREGA DE OT'S USANDO EL EQUIPO DE MEDICION CORRESPONDIENTE SEGUN EL TIPO DE CABLE INSTALADO Y DEL DAÑO DETECTADO, ASI MISMO REDUCIRAN EL TIEMPO DE EJECUCION EN UN 80%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-REPASO DE LOS TEMAS DE CATEGORIAS ANTERIORES.</li> <li>-CONOCIMIENTO Y MANEJO DE APARATOS DE MEDICION CON FALTAS TANTO ELECTRICAS COMO NEUMATICAS EN CABLES.</li> <li>-ACTUALIZACION DE CABLES NUEVOS.</li> <li>-SEGURIDAD E HIGIENE.</li> <li>-RELACIONES HUMANAS</li> </ul>	

↓ ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES  
POR PUESTO DE TRABAJO \*

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROG. GRALES	No. PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS.	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS.	CODIGO (NO SE LLENE)
14	PROGRAMA ESPECIFICO	10.- ACTUALIZACION TECNICA Y HUMANA	INTERPRETARAN ADECUADAMENTE LOS PLANOS DE CONSTRUCCION Y REALIZARAN LAS FORMAS CORRESPONDIENTES, CONFORME LAS NORMAS ESTABLECIDAS Y ASI MISMO REALIZARAN LA INTERVENCION ADECUADA DE CABLES DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*INTERPRETACION DE PLANOS</li> <li>*ELABORACION DE FORMAS EN DISTRIBUIDOR</li> <li>*BOBINAS DE PUPINIZACION Y CONDENSADORES</li> <li>*VERTICALES EN CENTRALES</li> <li>*INTERVENCION DE CABLES EN SERVICIO Y LOCALIZACION DE DAÑOS</li> <li>*SOLDADURAS</li> <li>*PICABOND</li> </ul>	
15	PROGRAMA ESPECIFICO	11.- ACTUALIZACION TECNICA Y HUMANA	REALIZARAN DE ACUERDO CON LAS NORMAS, LA POSTERIA, INSTALACION DE CAJAS DE DISTRIBUCION, TENDIDO DE CABLES, EMPALMES E INMERSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*SIMBOLOGIA</li> <li>*POSTERIA: COLOCACION DE CAJAS TERMINALES, CAJAS DE EMPALMES, ANCLAS DE REMATE, SOPORTES COLGANTES Y PELDAÑOS.</li> <li>*TROZOS DE EMPALMES EN TORCHADOS</li> <li>*DESMONTAJES</li> <li>*SOLDADURAS</li> <li>*PICABOND</li> <li>*INMERSION DE CABLES</li> <li>*SEGURIDAD E HIGIENE</li> </ul>	

## 6.- SEGURIDAD E HIGIENE.

### 6.1 MARCO LEGAL.

La obligación de los Patrones de cumplir en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo, se encuentra estipulada en el:

ARTICULO 123 Constitucional fracción XV.- "El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas."

Además existe el "Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo", el cual rige en todo el territorio nacional y que tiene por objeto promover "a la observancia de la Ley Federal del Trabajo en materia de Seguridad e Higiene y lograr de este modo disminuir los accidentes y enfermedades que se producen u originan en los centros de trabajo"(Art.1)

Dicho reglamento contiene disposiciones tales como:

--- Las condiciones de Seguridad e Higiene que deben existir en los centros de trabajo, la prevención y protección contra incendios, normas relativas al equipo contra incendio, relativas a la protección en la maquinaria, en cuanto al equipo

e instalaciones eléctricas, relativas al uso de herramientas, etc.

Pero lo más importante, esto en relación al tema de este capítulo, es lo relacionado a la Organización y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de seguridad e Higiene en el Trabajo.

Para lo cual es necesario considerar lo siguiente:

- 1.- Las empresas o establecimientos en todo el País, están obligadas a organizar, registrar y poner en funcionamiento la Comisión de Seguridad e Higiene en el centro de trabajo (art. 509 L.F.T. y art.193 Reglamento de Seg. e Higiene). Esto en virtud de que tanto la Ley como el Reglamento mencionados, son de observancia Federal, esto es, que rigen en todo el territorio Nacional.
- 2.- Se le llama "Comisión Mixta", debido a que debe estar integrada por igual número de representantes patronales, como de los trabajadores (art.194).
- 3.- No sólo se trata de UNA "COMISION MIXTA" en cada centro de trabajo, sino que pueden constituirse varias comisiones. Esto es de acuerdo al número de divisiones, plantas o unidades de que se componga la empresa (art.195). Es decir que si una empresa tiene varias plantas con diferente ubicación, se hace necesaria la integración de una Comisión por cada una de ellas, o bien, la formación de Sub-Comisiones.
- 4.- El número de representantes estará determinado por el número de trabajadores que laboren en dicha empresa, y será como sigue.

EMPRESA CON

R E P R E S E N T A N T E S

No. DE TRABAJADORES	No. PATRONALES	No. DE LOS TRABAJADORES
Hasta de 20	1	1
entre 21 y 100	2	2
de 101 en adelante	5	5

Por cada representante "Propietario", se designará un representante "suplente".

5.- El Patrón designará a sus representantes y el Sindicato a los de los trabajadores. Cuando no exista sindicato, serán designados por la mayoría de los trabajadores. (ART.197)

6.- Las funciones que realizará la Comisión Mixta, serán en forma gratuita, y durante su jornada de trabajo. (art. 510 L.F.T. y art.197 del Reglamento)

7.- La o las Comisiones Mixtas, deberán constituirse en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha de iniciación de las actividades, y ser registradas ante las autoridades competentes (art.193). La falta de cumplimiento, ocasionará una multa equivalente de 3 y hasta 30 veces el salario mínimo general de zona. (art.258)

## 6.2 COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.

### 6.2.1 "Constitución".

De acuerdo al artículo 199 del Reglamento de Seguridad e Higiene, los requisitos para ser miembro de la Comisión, ya sea como representante patronal o de los trabajadores son:

- I.- Trabajar en la empresa;
- II.- Ser mayor de edad;
- III.- Poseer la instrucción y la experiencia necesarias;
- IV.- No ser trabajador a destajo, salvo que todos los trabajadores presten sus servicios en tal condición;

V.- Ser de conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de su trabajo sentido de responsabilidad; y

VI.- De preferencia ser el sostén económico de una familia.

En mi opinión, el primer requisito resulta obvio, ya que no se puede representar a un grupo al que no se pertenece, además es necesario conocer la empresa y los procesos productivos para cumplir debidamente sus funciones.

El segundo y el sexto, me parecen ser requisitos muy relativos, es decir, el ser mayor de edad y jefe de familia, no garantizan un buen desempeño.

Así pues, los que sí considero requisitos claves, son el tercero y el quinto, ya que menciona aspectos tales como instrucción, experiencia, honorabilidad y responsabilidad. Términos que no considero subjetivos, ya que se es Honorable y Responsable, o no. Ya que no se puede ser medio honorable o medio responsable. Y en cuanto a la instrucción y la experiencia, pues, se posee o no se posee.

Desafortunadamente en muchos casos estos requisitos no son tomados en cuenta, y son designados como representantes, aquellos que van a ser parciales al bando que representan, sin considerar que lo que se busca es el bien común.

Lo recomendable es que se designen personas honestas, responsables, pero sobre todo que tengan la instrucción suficiente para cumplir en los términos que marca la Ley.

La experiencia es importante en cuanto al conocimiento de los lugares o zonas de riesgo en la empresa, así como a los procesos o

actividades productivas que han generado más accidentes, a fin de dictar las medidas necesarias.

Una vez que han sido designados los representantes patronales y los de los trabajadores, se procede a elaborar el "Acta Constitutiva de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene". La cual debe contener los siguientes requisitos:

- I.- Lugar, hora y fecha de la reunión;
- II.- Datos respecto al centro de trabajo;
  - a) Nombre de la empresa,
  - b) Registro Federal de Causantes,
  - c) Número de Registro de IMSS,
  - d) Domicilio del Centro de Trabajo,
  - e) División, planta o unidad que corresponde a la comisión,
  - f) Número de trabajadores a los que corresponde la comisión.
- III.- Asentar que el objeto de la reunión es constituir la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene;
- IV.- Nombre completo y firma de los representantes patronales designados, tanto "propietarios" como "suplentes", y los respectivos representantes de los trabajadores.

A manera de ejemplo, presento un formato de "Acta Constitutiva":

ASUNTO: SE TRANSCRIBE ACTA CONSTITUTIVA  
DE LA COMISION MIXTA DE SEGURIDAD  
E HIGIENE.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE MEDICINA Y SEGURIDAD  
EN EL TRABAJO.

LIC.

PRESENTE

En la ciudad de :----- si en do las ----- horas del día ----- del mes de ----- de 19 -----;se reunieron los----- trabajadores de la Empresa ----- con Reg. Fed. de Contribuyentes -----, número de Afiliación al IMSS-----, ubicada en -----.

A fin de constituir formalmente la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene de esta Empresa. Para tal efecto fueron designados y aceptaron su nombramiento, los Señores:

PROPIETARIOS

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

SUPLENTE

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

Representantes Patronales, y los Señores:

PROPIETARIOS

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

SUPLENTE

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

Representantes de los trabajadores, como miembros integrantes de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene de esta negociación.

En el cumplimiento a lo previsto por los artículos 509 y 510 de la Ley Federal del Trabajo, y los artículos 193 y demás relativos, del

Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, quedando apercibidos que deben vigilar el cumplimiento de los preceptos de la Seguridad e Higiene que la Ley en la materia señala, dictando todas las medidas y disposiciones preventivas tendientes a evitar los riesgos de trabajo.

Este organismo actuará elaborando mensualmente su acta de los recorridos de inspección, conforme a su programa de actividades para los fines consiguientes.

Los comparecientes manifestaron estar totalmente de acuerdo con el cargo que se les confiere, el cual aceptan y protestan su fiel desempeño.

Se da por terminada la sesión siendo las ----- horas del mismo día, firmando al calce de conformidad.

REPRESENTANTES PATRONALES

REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

-----  
(NOMBRE Y FIRMA)

### 6.2.2 "Registro"

Para que la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene obtenga su registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- I.- Contestar el formato denominado: "Solicitud de Registro de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene".
- II .- Anexar original y copia del Acta Constitutiva de la Comisión.
- III.- Presentar Libro para asiento de las Actas de la Comisión.
- IV .- Programa anual de recorridos mensuales (Establecer el día de recorrido para cada uno de los doce meses del año, por lo menos)
- V .- Anexar fotografía de cada uno de los integrantes de la Comisión (tamaño de 2.5 X 3.5 cms.)

Todo esto debe presentarse ante las Autoridades Laborales que correspondan según su jurisdicción (Federal Local) y según su ubicación en los Estados o en el Distrito Federal, o a la Dirección General de Medicina y Seguridad en el trabajo.

Posteriormente la Autoridad Federal del Trabajo notificará por escrito a la Empresa o negociación, el número con el cual quedó registrada su Comisión.

Al final del capítulo se presenta un ejemplo del llenado del formato de Solicitud.....

### 6.2.3 "Actas de Recorridos Mensuales"

La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene deberá efectuar como mínimo una visita mensual a las instalaciones de la Empresa.

A esto se le llama "recorrido mensual", y tiene por objeto verificar las condiciones de seguridad e higiene que prevalecen en las mismas.

Los puntos a revisar, de acuerdo a las necesidades que determine la Comisión puede ser entre otros:

- I.- Aseo, orden y distribución de las instalaciones, la maquinaria, el equipo y los trabajadores en el centro de trabajo.
- II.- Métodos de trabajo en relación a las operaciones que realizan los trabajadores;
- III.- Espacio de trabajo y de los pasillos;
- IV.- Escaleras, andamios y otros;
- V.- Pisos y plataformas;
- VI.- Estado de mantenimiento preventivo y correctivo;
- VII.- Estado y uso de herramientas manuales;
- VIII.- Aluminado, ventilación y áreas con temperaturas extremas artificiales;
- IX.- Equipo eléctrico (extensiones, conexiones y otros);
- X.- Acensores;
- XI.- Agentes dañinos, ruidos, vibraciones, polvos, gases y otros;
- XII.- Recipientes a presión (calderas y otros);
- XIII.- Peligros de explosión por gases, polvos y otros;
- XIV.- Salidas normales y de emergencia;
- XV.- Equipos contra incendio, etc.

Lo más recomendable antes de realizar los recorridos, es elaborar una lista de los puntos a inspeccionar. Esto con el fin de que se puedan revisar los aspectos más relevantes y que además se mantenga cierta uniformidad de criterio. Ya que existen ocasiones en que por cuestiones de tiempo se realizan inspecciones muy rápidas o a la ligera, mientras que en otras se pretende realizarlas a conciencia.

Al final del capítulo, se presenta, junto con un ejemplo de "Acta de Recorrido Mensual", algo que he llamado: "Indicadores de Seguridad e Higiene". Esto es un formato de "listas checables", en el cual pretendo agrupar en seis aspectos importantes las necesidades de inspección en los de recorrido mensuales.

Ya que en las Actas de la Comisión sólo se transcriben las conclusiones de lo observado en los recorridos, es conveniente auxiliarse de estos "Indicadores de Seguridad e Higiene", los cuales pueden anexarse al expediente de las Actas Mensuales, y revisarse al mes siguiente. Cada Comisión puede elaborar algo similar tomando en cuenta, la magnitud de la Empresa y los riesgos a que están expuestos los trabajadores.

Finalmente y de acuerdo a lo que se haya observado en los recorridos, es imprescindible que se vayan estableciendo las medidas tendientes a corregir las situaciones anómalas, así como las ya dictadas y que no se les haya dado seguimiento. Esto se debe asentar en el "Acta de Recorrido", la cual, de acuerdo al artículo 209 del Reglamento, debe comprender:

- I.- Conclusiones derivadas de las visitas realizadas;
  - II.- Resultados de las investigaciones practicadas con motivo de los riesgos de trabajo ocurridos, de las probables causas que los originaron, de las medidas señaladas para prevenirlos y de su cumplimiento;
  - III.- Actividades educativas en materia de Seguridad e Higiene llevadas a la práctica; y
  - IV.- Otras observaciones pertinentes.
- Dicha acta se firmará por todos los integrantes de la Comisión, y se remitirá a las autoridades respectivas.

ASUNTO: SE TRANSCRIBE ACTA DE COMISION  
MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

LIC. HUMBERTO LIRA MORA

DELEGADO FEDERAL DEL TRABAJO EN EL  
ESTADO DE MEXICO.

P R E S E N T E.

Los suscritos miembros de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene de la empresa "J H I, S.A. DE C.V.", ubicada en la Colonia de la Ximena 121-2, Col. Boulevares, Naucalpan, Estado de México, nos permitimos transcribir la siguiente Acta:

En Naucalpan Estado de México, siendo las nueve horas con treinta minutos del día tres de Junio de mil novecientos noventa y uno, se reunieron los integrantes de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene de la empresa "JHI, S.A. de C.V." con Registro Federal de Contribuyentes JHI-770331-GT2, Número de afiliación al I.M.S.S., C41-13245-10, con domicilio en Colonia de la Ximena 121-2, Colonia Boulevares, Naucalpan Estado de México, Código Postal 53140, teléfono 300-34-26, Empresa que cuenta con 286 trabajadores: 276 del sexo masculino y 15 del sexo femenino, con un horario de labores de 8:00 a 13:30 Hrs., y de 14:30 a 18:00 Hrs. de Lunes a Viernes; con la finalidad de celebrar la junta mensual que establece el Artículo 209, en relación con el Art. 202 del Registro General de Seguridad e Higiene en el trabajo, a efectos, previa inspección practicada en la empresa se llegaron a los siguientes acuerdos:

- 1.- Durante el mes próximo pasado, no se registró ningún accidente entre el personal que presta sus servicios en esta empresa.
- 2.- Por lo demás, se pudo observar que las instalaciones funcionan correctamente, por lo que no hubo necesidad de dictar medidas de seguridad e higiene alguna.

Se levanta la presente Acta para constancia, debiendo remitirse copia de ella a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en cumplimiento a lo dispuesto por el Reglamento anteriormente mencionado.

REPRESENTANTES PATRONALES

-----  
 IGNACIO BRIONES PADRON  
 -----

-----  
 JOSE ZAPIEN TREJO  
 -----

-----  
 ALEJANDRO LAVIN CASILLAS  
 -----

-----  
 OLIVIA GONZALEZ CORONA  
 -----

-----  
 LEONARDO ALVARADO GUILLEN  
 -----

REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

-----  
 LAURA CANDELAS CASTRO  
 -----

-----  
 CARLOS SANCHEZ MORAN  
 -----

-----  
 OCTAVIO PULIDO BALTAZAR  
 -----

-----  
 JUAN ROCHA BRAVO  
 -----

-----  
 RUBEN ROCHA BRAVO  
 -----

# SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

DIRECCION GENERAL DE MEDICINA Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

P.A.

SOLICITUD DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO EN EL ARTICULO 193 DEL REGLAMENTO  
GENERAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

(INSTRUCCIONES AL REVERSO  
NO LLENE LAS CASILLAS PUNTEADAS)

**1.- DATOS DE LA EMPRESA**

1.- REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTE	J H I 1 7 7 0 3 2 1 6 T 2	REGISTRO DEL I. N. S. S.	C 4 1 1 3 2 4 5 1 1 0
2.- NOMBRE DE LA EMPRESA	J H I , S. A.		
3.- NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS, PLANTAS, UNIDADES O SUCURSALES	0 0 1		
4.- RAMA INDUSTRIAL	CONSTRUCCION		

**2.- DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO**

1.- NOMBRE DE LA UNIDAD	J H I , S. A.	TEL	8 73 58 84
2.- DOMICILIO	COLINA DE LA XINEMA 121-2		
	CALLE	NUMERO	
	NAUCALPAN	EDO. DE MEXICO	53140
	MUNICIPIO O DELEGACION (D.F.) ENTIDAD FEDERATIVA		C.P.
3.- NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES EN LA UNIDAD (SINDICALIZADOS, DE CONFIANZA, ETC)	2 8 6		
4.- NUMERO DE TURNOS DE TRABAJO	1	5.- ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL CENTRO DE TRABAJO	
	CONSTRUCCION Y MANITO. DE REDES TELEFONICAS		6.- NOMBRE DEL SINDICATO
	ASOC. MEX. DE TRABA. DE LA CONST. CON MAQ. SIMILARES Y CONEXOS DE LA R. N.		
7.- DOMICILIO	RIO CHURUBUSCO 172	TEL	6 72 39 38
	CALLE	NUMERO	
	IZTAPALAPA	DISTRITO FEDERAL	NO. DE REGISTRO
	MUNICIPIO O DELEGACION (D.F.) ENTIDAD FED.		

**3.- DATOS DE LA COMISION**

1.- FECHA DE CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE SEG. E HIGIENE	02/01/91	F I R M A S
2.- REPRESENTANTES-PROPIETARIOS Y SUP. DE LA COMISION (NOMBRE Y APELLIDO)		
TRABAJADORES	R. F. C.	
CANDELA SANCHES LAURA	C A C L 6 7 0 1 2 2	-----
SANCHEZ MORAN CARLOS	S A M C 4 7 1 0 1 5	-----
SOTO TLAPA SOLEDAD	S O T S 5 9 0 7 2 0	-----
FULIDO BALTAZAR OCTAVIO	F U B 0 5 4 0 1 1 3	-----
ROCHA BRAVO JUAN	R O B J 4 4 1 2 1 7	-----
ROCHA BRAVO RUBEN	R O B R 5 1 0 7 0 4	-----
PATRONALES		
FLORES SANDOVAL DANIEL	F O S D 6 3 8 7 2 1	-----
BRIONES PADRON IGNACIO	B I P I 5 2 0 7 1 0	-----
ZAPIEN TREJO JOSE	Z A T J 5 9 0 1 0 8	-----
GONZALEZ ORTEGA CORONA OLIVIA	G O C O 6 2 0 6 3 0	-----
LAVIN CASILLAS ALEJANDRO EDUARDO	L A C A 6 2 0 6 2 4	-----

C O N C E P T O	SI	NO	NO SE REQUIERE	OBSERVACIONES
A) "AGENTES QUIMICOS". EL PERSONAL ESTA EXPUESTO A .... 1.- HUMOS 2.- POLVOS O SUSTANCIAS QUIMICAS 3.- GASES O OTROS AGENTES DAÑINOS				
B) "AGENTES FISICOS". SE DETECTO (SENSORIALMENTE).... 1.- RUIDOS EXCESIVOS 2.- VIBRACIONES 3.- VENTILACION ADECUADA 4.- ILUMINACION ADECUADA 5.- ALTAS O BAJAS TEMPERATURAS				
C) "LOCAL Y PLANTA". SE OBSERVO... 1.- PISOS LIMPIOS 2.- TECHOS HIGIENICOS 3.- PAREDES HIGIENICAS 4.- AREAS DE TRABAJO LIMPIAS 5.- AREAS DE TRANSITO LIMPIAS 6.- ALMACEN Y BODEGAS LIMPIAS 7.- CAJAS ESTIBADAS 8.- ESCALERAS ANDAMIOS Y ASCENSORES SEGUROS 10.- DEPOSITOS DE BASURA EN CONDICIONES DE HIGIENE				
D) "INSTALACIONES". SE OBSERVO... 1.- SERVICIOS SANITARIOS 1.1 SUFICIENTES 1.2 HIGIENICOS				

## INDICADORES DE SEGURIDAD E HIGIENE

Hoja: 2 / 4

Fecha :

CONCEPTO	SI	NO	NO SE REQUIERE	OBSERVACIONES
1.3 BIEN UBICADOS				
2.- SERVICIO AGUA POTABLE				
2.1 ACCESIBLE A TODOS LOS TRABAJADORES				
2.2 SUFICIENTE				
2.3 ALMACENAMIENTO (TANQUES, CISTERNAS, ETC.) HIGIENICOS				
3.- SERVICIOS DE COMEDOR				
3.1 ACCESIBLE A TODOS LOS TRABAJADORES				
3.2 HIGIENICOS				
3.3 MOBILIARIO SUFICIENTE				
4.- SERVICIOS MEDICOS				
4.1 DISPONIBLE EN CUALQUIER TURNO				
4.2 BIEN ABASTECIDO Y CON PERSONAL COMPETENTE				
4.3 HIGIENICO				
5.- SERVICIO DE VESTIDORES				
5.1 HIGIENICO				
5.2 "LOCKERS" SUFICIENTES Y SEGUROS				
E) <u>"PROTECCION Y SEGURIDAD"</u>				
1.- CONTRA INCENDIO				
1.1 EQUIPO ADECUADO SUFICIENTE				
1.2 EN CONDICIONES DE USO				
1.3 SONIDO AUDIBLE DE ALARMA				
2.- EN MAQUINARIA Y EQUIPO				
2.1 MAQUINARIA CON DISPOSITIVOS DE PARO DE EMERGENCIA				
2.2 SU DISTRIBUCION ES ADECUADA				
2.3 EL EQUIPO DE IZAR TIENE SEÑALES CLARAMENTE LA MAXIMA CARGA ADMISIBLE, EN KGRS.				

## INDICADORES DE SEGURIDAD E HIGIENE

Fecha :

Hoja: 3 / 4

C O N C E P T O	SI	NO	NO SE REQUIERE	OBSERVACIONES
2.4 LAS INSTALACIONES ELECTRICAS CUENTAN CON DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD				
2.5 AL REALIZAR MANTTO. A LA MAQUINARIA, SE TOMAN EN CUENTA LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD				
2.6 LA HERRAMIENTA SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES DE USO				
3.- DEL PERSONAL SE PROPORCIONA Y SE USA CORRECTAMENTE				
3.1 MASCARILLAS				
3.2 PROTECTORES AUDITIVOS				
3.3 ZAPATOS DE SEGURIDAD				
3.4 BOTAS				
3.5 CASCOS				
3.6 GUANTES				
3.7 PROTECTORES FACIALES				
3.8 PROTECTORES OCULARES				
3.9 CREMAS PROTECTORAS				
3.10 ROPA DE TRABAJO				
4.- AVISOS Y SEÑALES				
4.1 DE SALIDA DE EMERGENCIA				
4.2 DE EQUIPO CONTRA INCENDIO				
4.3 DE PELIGRO POR ZONA DE ALTA TENSION				
4.4 DE PELIGRO POR ZONA SUBSTANCIAS EXPLOSIVAS				
4.5 DE PELIGRO POR SUBSTANCIAS INFLAMABLES				
F) "HABITOS" SE DETECTO QUE LOS TRABAJADORES...				
1.- COMEN EN:				
1.1 PUNTOS DE OPERACION				
1.2 AREAS DE TRABAJO				
1.3 COMEDOR				
2.- FUMAN EN:				
2.1 PUNTO DE OPERACION				
2.2 AREAS DE TRABAJO				

## INDICADORES DE SEGURIDAD E HIGIENE

Fecha :

Hoja: 4 / 4

CONCEPTO	SI	NO	NO SE REQUIERE	OBSERVACIONES
3.- INGESTION DE BEBIDAS: 3.1 PUNTO DE OPERACION 3.2 AREA DE TRABAJO				
4.- ESCUCHAN MUSICA: 4.1 PUNTO DE OPERACION 4.2 AREA DE TRABAJO				
5.- OTROS:				

## 7.- OBLIGACIONES PATRONALES

Las obligaciones patronales que comprende este capítulo, las he dividido en dos grupos:

- 1.- "Las Fiscales", y
- 2.- "Las Solidarias".

Dentro de el primer grupo se encuentran las que comúnmente conocemos como "impuestos"; ejemplo: ISPT, I~~t~~s/remuneraciones pagadas, cuotas obrero-patronales, etc.

El motivo de haberlas agrupado así, es que aunque algunos son impuestos y otros sólo retenciones, su cálculo se origina del pago de remuneraciones a los trabajadores.

Mientras que en el segundo grupo considero aquéllas que obligan al patrón, sólo a efectuar descuentos a los trabajadores, y a enterarlos a los organismos respectivos.

### 7.1 FISCALES

#### 7.1.1 "I S P T".

La Ley del Impuesto Sobre la Renta, en su título IV, Capítulo I, artículo 78, nos dice que: "Se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que se 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...."

Y el artículo 80: "Quienes hagan pagos por conceptos a que se refiere este capítulo están obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. No se efectuará retención a las personas que únicamente perciban salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente..."

Esto quiere decir que las percepciones por prestar un trabajo personal subordinado, ya sea por salarios, reparto de utilidades, indemnizaciones, etc. invariablemente causan el Impuesto Sobre el Producto del Trabajo.

A excepción hecha de los trabajadores que perciban un Salario Mínimo General de Zona.

Dicho impuesto se rentendrá al momento de efectuar los pagos referidos, y se enterará trimestralmente, a cuenta de un pago anual.

Existen dos formas o procedimientos para efectuar el cálculo de dicho impuesto.

Para la primera se utiliza tanto la tarifa del artículo 80 como la tabla del artículo 80-A de la LISR.

Las cuales transcribo a continuación:

## T A R I F A

## ARTICULO 80

LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	CUOTA FIJA	PORCIENTO PARA APLICARSE SOBRE EL EXEDENTE DEL LIMITE INFERIOR.
N \$	N \$	N \$	%
0.01	111.39	0.00	3
111.40	945.39	3.34	10
945.40	1661.43	86.74	17
1661.44	1931.35	208.47	25
1931.36	2312.34	275.95	32
2312.35	4663.65	397.86	33
4663.66	7350.56	1173.80	34
7350.57	EN ADELANTE	2087.35	35

T A B L A  
ARTICULO 80-A

LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	CUOTA FIJA	PORCIENTO DE SUBSIDIO SOBRE IMPUESTO MARGINAL
N \$	N \$	N \$	%
0.01	111.39	0.00	50
111.40	945.39	1.67	50
945.40	1661.43	43.37	50
1661.44	1931.35	104.23	50
1931.36	2312.34	137.97	50
2312.35	4663.65	198.93	40
4663.66	7350.56	509.31	30
7350.57	9327.29	783.37	20
9327.30	11192.75	921.74	10
11192.76	EN ADELANTE	987.03	0

Tanto la "Tarifa" como la "Tabla", estarán vigentes por los meses de enero, febrero y marzo de 1993. La SHCP las actualizará cada tres meses y las publicará en el Diario Oficial de la Federación.

El primer procedimiento para calcular el Impuesto Sobre el Producto del Trabajo, para un Trabajador o empleado con una percepción de N\$4,000.00 mensuales, es el siguiente:

## Ejemplo No. 1

## A) CALCULO DEL IMPUESTO MENSUAL.

Sueldo mensual	N\$	4,000.00
Menos: Limite inferior (Tarifa art.80)		2,312.35
Base Gravable		1,687.65
Por: Porcentaje respectivo		33%
Igual: Impuesto Marginal		556.92
Más: Cuota Fija		<u>397.86</u>
Igual: Impuesto Mensual		954.78
Menos: Acreditamiento, 10 % del Salario Mínimo General Mensual		
N\$ 14.27 x 30.4 x 0.10 =		<u>43.38</u>
Igual: Impuesto Mensual Antes del Subsidio	N\$	<u>911.40</u> =====

## B) CALCULO DEL SUBSIDIO

Impuesto Marginal ya Determinado con la tarifa art.80		556.92
Por: % de Subsidio sobre Impuesto Marginal (Tabla art. 80 - A)		40 %
Igual: Subsidio al Impuesto Marginal	N\$	222.77
Más: Cuota Fija (Tabla art. 80 - A)		<u>198.93</u>
Igual: Subsidio al Impuesto Marginal	N\$	<u>421.70</u> =====

## C) CALCULO DE LA PROPORCION PARA SUBSIDIO.

La "Proporción para Subsidio", la calculará el patrón para todos los trabajadores dividiendo lo siguiente:

Monto total de pagos a los trabajadores  
hechos por el empleador en el ejercicio

anterior, siempre que dichos pagos hayan sido gravados por el ISR (No se consideran los trabajadores con SMGZ, ni gastos de Previsión Social, ni Prestaciones diversas no gravadas por ISR).

N\$ 127,500.00

Entre:

Total de erogaciones o pagos hechos por el empleador en el ejercicio anterior, por TODOS los conceptos relacionados con la prestación de servicios personales subordinados.

Aún cuando no sean deducibles para el empleador ni el trabajador (Sueldos, Previsión Social, SMGZ, Prestaciones diversas).

N\$ 168,500.00

Igual: PROPORCION PARA SUBSIDIO

0.76 (1)

=====

-----  
 1 Es importante señalar que la "proporción para subsidio" deberá ser siempre mayor que el 50% porque de lo contrario no se tendrá derecho a la aplicación del subsidio para ningún trabajador. Además, para determinar la proporción, también podrán considerarse los pagos del ejercicio en curso, siempre que la proporción que se obtenga se aumente en más de un 10% en relación a la determinada con datos del ejercicio anterior.

## D) CALCULO DEL SUBSIDIO ACREDITABLE.

1 menos la "proporción para subsidio".

1 - 0.76	0.24
Por: dos	<u>X 2</u>
Igual:	0.48
Por: Subsidio al impuesto marginal (inciso "B")	N\$ <u>421.70</u>
Igual: Producto	202.42
Subsidio sobre tabla (inciso "B")	421.70
Menos: Producto	202.42
Igual: Subsidio acreditable...	N\$ <u>219.28</u> =====

## E) IMPUESTO A RETENER.

Impuesto mensual antes del subsidio (A)	N\$ 911.40
Menos: subsidio acreditable (D)	<u>219.28</u>
Igual: Impuesto neto a retener	N\$ <u>692.12</u> =====

La segunda forma en que se puede calcular el impuesto a retener es la siguiente:

## A) CALCULO DE LA PROPORCION PARA SUBSIDIO.

La cual calculará el patrón para todos los trabajadores, y como en el ejemplo anterior resultó de un 76%, es la que tomaremos de base.

## B) IDENTIFICAR LA "TABLA INTEGRAL OPCIONAL"

CORRESPONDIENTE A NUESTRA PROPORCION.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público elaboró 50 tablas correspondientes a cada proporción que se pudiera determinar por los empleadores (desde 0.51 hasta proporción de 1.00).

En este caso la proporción determinada es de 0.76, por lo cual debemos utilizar la tarifa 26 correspondiente a dicha proporción.

T A R I F A 26  
PROPORCION DE 0.76

LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	CUOTA FIJA	PORCIENTO PARA APLICARSE SOBRE EL EXCEDENTE DEL LIMITE INFERIOR
N\$	N\$	N\$	%
0.01	111.39	0.00	2.22
111.40	945.39	2.47	7.40
945.40	1661.43	64.19	12.58
1661.44	1931.35	154.27	18.50
1931.36	2312.34	204.21	23.68
2312.35	4663.65	294.42	26.14
4663.66	7350.56	908.96	28.70
7350.57	9327.29	1680.00	31.36
9327.30	11192.75	2299.90	33.18
11192.76	EN ADELANTE	2918.85	35.00

## C) CALCULO DEL IMPUESTO DISMINUIDO.

Sueldo Mensual	N\$ 4,000.00
Menos:	
Limite inferior (tarifa 26)	<u>2,312.35</u>
Igual:	1,687.65
Por: Porcentaje respectivo	26.14 %
Igual: Impuesto Marginal	441.15
Más: Cuota fija	<u>294.42</u>

Igual: Impuesto disminuido con subsidio N\$ 735.57

D) IMPUESTO A RETENER.

Impuesto disminuido con subsidio N\$ 735.57

Menos: Acreditamiento, 10% del salario

Salario Mínimo General Mensual

N\$ 14.27 x 30.4 x 0.10 =

43.38

Igual: Impuesto Neto a Retener....

N\$ 692.19  
=====

Como se puede apreciar este segundo procedimiento es más rápido, y aunque el resultado final aparece una diferencia de 7 centavos con respecto al primer procedimiento, no es significativa.

A continuación presento otros ejemplos de cálculo de ISPT, en los pagos más frecuentes.

Ejemplo No.2.- CALCULO DEL ISPT, EN EL PAGO POR CONCEPTO EXTRAORDINARIO.

DATOS:

Salario Mensual N\$ 4,000.00

Tiempo extra 9 HRS N\$ 300.00

Proporción para subsidio 0.76

A) Determinación de las Horas Extras Excentas

Total de horas extras N\$ 300.00

por: 50% (art.77 fracc.I) = 150.00

Menos : exención semanal máxima en hrs. extras

5 días SGMZ (14.27 x 5) (art. 77LISR) 71.35

Igual : A excedente de la exención 78.65

Más: Horas extras gravadas 150.00

Total de horas extras gravadas	N\$ 228.65
B) Cálculo del Impuesto mensual.	
Sueldo mensual	N\$ 4,000.00
Más: Horas extras gravadas	<u>228.65</u>
Igual: Total de ingresos gravados	4,228.65
Menos: Límite inferior (tarifa integrada No. 26)	2,312.35
Base gravable....	1,916.30
Por: Porcentaje respectivo	26.14 %
Igual: Impuesto Marginal	500.92
Más: Cuota fija	<u>294.42</u>
Igual: Impuesto disminuido con subsidio	795.34
Menos: Exento Mensual Acreditable	43.38
Igual: I. S . P . T . a retener	N\$ 751.96 =====

Ejemplo No. 3.- OPCION PARA EFECTUAR LA RETENCION DE IMPUESTOS POR PAGOS DE GRATIFICACION ANUAL, PARTICIPACION DE UTILIDADES, PRIMAS DOMINICALES Y PRIMAS VACACIONALES.(Artículo 86 Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta).

Datos:

Sueldos deL 1º de enero al 31 de Mayo (N \$ 4,000.00 x 5 meses)	N\$ 20,000.00
Cobro de participación de utilidades, el 31 de Mayo	
P . T . U . exenta (Art. 77 fracc. XI)	N\$ 1,280.00
(14.27 X 15)	N\$ 214.05
P . T . U . Gravada	N\$ 1,065.95

A) Cálculo opcional del impuesto por la percepción extraordinaria, de acuerdo al Artículo 86 RLISR

FRACCION I

P . T . U . de N \$ 1065.95 - 365 = 2.92

FRACCION II

Sueldos de enero a mayo (incluyendo al PTU) N\$ 21,065.95 - 151 días transcurridos entre el primero de enero y el 31 de mayo = N\$ 139.51

FRACCION III

	Fracción I	2.92
+	Fracción II	<u>139.51</u>
		N\$ 142.43
-	SMGZ	<u>14.27</u>
		N\$ 128.16
		<u>x 30.40</u>
	Fracción III	N\$ 3,896.06

FRACCION IV.

Aplicación de la Tarifa Integral Opcional (Para proporción de 0.76)

3896.06 = N\$ 708.40

FRACCION V

Impuesto a retener por la percepción de P . T . U .

	FRACCION IV	N\$ 708.40	
	-----		= 0.18
	FRACCION III	N\$ 3,896.06	
0.18 x N \$ 1065.95 de P . T . U . gravada			= N\$ 191.87
			=====

B) Comparación con el impuesto que hubiera causado la percepción de P . T . U . siguiendo el procedimiento general que señala la Ley.

Impuesto de N\$ 4,000.00 del sueldo del mes de mayo sin considerar la Participación de Utilidades, aplicando la tarifa del artículo 80 y 80 - A ó la tarifa correspondiente a la "proporción para subsidio" (ver ejemplo No. 1)	=	N\$ 692.19
Impuesto de mayo incluyendo P.T.U.		
Sueldo + P.T.U.	=	N\$ 5,065.95
Menos: Límite inferior (tarifa 26)		4,663.66
Base gravable		402.29
Por: 28.70 % = Impuesto Marginal		115.46
Más: Cuota fija		908.96
Igual: Impuesto mensual		1,024.42
Menos: Exento acreditable 10 % S/SMGZ mensual		<u>43.38</u>
		981.04
Menos:		
Impuesto del Sueldo sin el P.T.U		<u>692.19</u>
Impuesto que habría correspondido al P.T.U.	=	N\$ 288.85

Como puede observarse, debe haber seguido el procedimiento general de la LISR, se habrían pagado N \$ 96.98 ( N \$ 288.85 - 191.87) de más, por concepto de impuesto, que ejerciendo la opción que establece el artículo 86 del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en el caso de percepciones por concepto de gratificación anual, participación de utilidades, prima vacacional y prima dominical, por la parte gravada.

**Ejemplo No. 4.- CALCULO DEL IMPUESTO A RETENER EN EL CASO DE UNA INDEMNIZACION POR SEPARACION, QUE ESTE GRAVADA Y QUE SEA SUPERIOR AL ULTIMO SUELDO MENSUAL ORDINARIO. ART. 80**

**Datos:**

Monto de la indemnización	N\$ 12,700.00
Ultimo sueldo mensual	N\$ 4,000.00
Antigüedad, 1 año 9 meses cumplidos	
Indemnización exenta (90 x 14.27 x 2 años)	
(Artículo 77 fracc. x LISR	N\$ 2,568.60

A) Impuesto correspondiente al último sueldo mensual ordinario

N\$ 692.19 (ver ejemplo 1)

B) Determinación de la tasa correspondiente al último sueldo mensual ordinario.

$$\frac{\text{Impuesto } \text{N\$ } 692.19}{\text{Sueldo } \text{N\$ } 4,000.00} = 0.17 \times 100 = 17 \%$$

C) Determinación del impuesto a retener por la indemnización.

Indemnización total gravada N\$ 1,431.40 X 17 % = N\$ 243.34

D) Determinación del impuesto a retener en el mes de separación

Impuesto por sueldo N\$ 692.19

+ Impuesto por indemnización N\$ 243.34

Impuesto total a retener N\$ 935.53  
=====

## 7.1.2 "I. M. S. S."

La obligación de cumplir en materia de Seguro Social, se encuentra establecida en la Ley del Seguro Social y su reglamento respectivo.

Y a grandes rasgos podríamos señalar, como obligaciones Patronales, las siguientes:

- 1.- Inscripción del Patrón o de la Empresa en el Seguro de Riesgo de Trabajo. Esto es para que se le asigne número de Registro Patronal, así como su clasificación en el grado y clase que le corresponde, y se determine la prima por riesgo de trabajo.
- 2.- Afiliar a sus trabajadores en el I.M.S.S., comunicando sus altas, bajas y modificaciones de salario. Esto dentro de un plazo no mayor de 5 días hábiles, de acuerdo al artículo 19 fracción I.
- 3.- Llevar registros, tales como nóminas y listas de raya en las que se asiente invariablemente el número de días trabajados y los salarios percibidos por sus trabajadores, además de otros datos que exija la Ley del Seguro Social. Es obligatorio conservar estos registros durante los 5 años siguientes al de su fecha.
- 4.- Enterar al IMSS las cuotas obrero-patronales. Tanto en el "Entero Provisional", como en la "Liquidación Bimestral".
- 5.- Permitir las inspecciones y visitas domiciliarias que practique el Instituto, las que se sujetarán a lo establecido en la LSS, en el Código Fiscal de la Federación, así como a los reglamentos respectivos.
- 6.- Si se trata de patrones que se dedican en forma permanente o esporádica a la actividad de la construcción, deberán expedir y

entregar a cada trabajador constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido, semanal o quincenalmente, conforme a los periodos de pago establecidos, además, deberán cubrir las cuotas obrero-patronales (art. 19).

- 7.- Pagar íntegramente la cuota señalada para los trabajadores en los casos en que éstos perciban como cuota diaria el salario mínimo general (art. 42).
- 8.- Pagar el salario íntegro a la asegurada que no haya cubierto por lo menos 30 cotizaciones semanales en el periodo de 12 meses anteriores a la fecha en que deberá comenzar el pago del subsidio por maternidad (art. 111).
- 9.- Dar aviso al instituto sobre los accidentes o enfermedades de trabajo (art. 58).
- 10.- Cooperar con el IMSS en la prevención de los riesgos de trabajo (art. 91).
- 11.- Cubrir íntegramente la prima para el financiamiento de las prestaciones de guardería infantil independientemente de que tenga o no trabajadoras a su servicio (art. 190).
- 12.- Enterar al instituto el importe de las cuotas correspondientes al ramo de retiro, en favor de cada trabajador (art. 183-A).

Todos los cálculos de las cuotas obrero-patronales, se hacen tomando en consideración, o como base, el salario diario integrado.

Así pues, es indispensable saber integrar el salario. A mi juicio, existen dos formas de calcular el Salario Diario Integrado:

- 1.- Mediante un factor de integración.
- 2.- Sumando a la cuota diaria las partes proporcionales de aguinaldo, vacaciones y prima vacacional.

## Ejemplo No. 1.- MEDIANTE FACTOR DE INTEGRACION.

DATOS

-Cuota diaria	N\$	40.00
-Días de aguinaldo		30
-Días de vacaciones		6
-Prima vacacional		25%

1er. paso.- Obtener factor de aguinaldo.

$$30 \text{ días} - 365 = 0.0821$$

2do. paso.- Obtener factor por vacaciones y prima vacacional.

$$6 \times 25\% - 365 = 0.0041$$

3er. paso.- Obtener factor final y expresarlo en porcentaje.

$$\text{Suma de los factores anteriores} = 0.0862$$

$$\text{MAS: Una diez milésima de ajuste} = \frac{0.0001}{0.0863}$$

$$\text{POR: 100 para expresarlo en porcentaje} = 8.63\% \\ \text{=====}$$

4to. Paso: Aplicar dicho factor a la cuota diaria y sumarlos obteniendo el S. D. I.

$$(\text{N\$ } 40.00 \times 8.63\%+) \text{ ó } (\text{N\$ } 40.00 \times 1.0863) = \text{N\$ } 43.45$$

Mientras no cambien los días de aguinaldo, los de vacaciones, o el porcentaje de prima vacacional, el factor de integración permanece constante, y se puede utilizar para integrar diferentes cuotas diarias.

**Ejemplo No. 2.- SUMA DE PROPORCIONALES A LA CUOTA DIARIA.**

Los datos son los mismos del ejemplo anterior.

1er. paso.- Obtener la parte proporcional diaria del aguinaldo.

$$30 - 365 \times \text{N}\$ 40.00 \qquad \qquad \qquad \text{N}\$ 3.29$$

2do. paso.- Obtener parte proporcional diaria de vacaciones  
y prima vacacional.

$$6 \times 25\% - 365 \times \text{N}\$ 40.00 \qquad = \qquad \qquad \qquad 0.16$$

3er. paso.- Obtener Salario Diario Integrado.

sumando a los resultados anteriores,

la cuota diaria.....

40.00

N\$ 43.45  
=====

Como se puede apreciar, los resultados son los mismos. A primera vista parece ser más rápida la obtención del salario diario integrado, mediante la fórmula del ejercicio No. 2, pero cuando se requiere calcular un número considerable de salarios diarios integrados, es mejor hacerlo usando el método del factor. Esto es si las variables, o prestaciones son las mismas para todos.

Como mencioné anteriormente, otras de las obligaciones patronales con respecto al Seguro Social, son cubrir el "entero provisional" y la "liquidación bimestral".

El "Entero Provisional", es un pago que se hace a cuenta de la liquidación bimestral de las cuotas obrero-patronales. Y es considerado por muchos un mecanismo para manejar ("jinetearse") el dinero de las empresas o de los patrones.

Consiste en que en los meses "pares" (numerando cada uno de los meses del año), se debe pagar dicho entero, considerando el 50% del

pago efectuado en la liquidación bimestral anterior. Dicho pago deberá hacerse dentro de los primeros 15 días de dichos meses, de lo contrario causará el cobro de recargos moratorios.

Este entero provisional deberá descontarse del importe final de la liquidación bimestral siguiente.

La "Liquidación Bimestral" es un pago que debe hacerse dentro de los primeros 15 días de los meses "impares" (enero, marzo, mayo, etc.), de lo contrario origina el cobro de recargos moratorios.

El cálculo de dicha Liquidación de Cuotas Obrero-Patronales, se hace en una forma que expide el IMSS, comúnmente conocida como la "TE-SO-01" según el propio Instituto, y contiene.

1.- Los datos del patrón tales como:

Nombre, domicilio, localidad, actividad. No. de reg. Patronal, No. de Crédito, prima de riesgo de trabajo, bimestre por pagar, etc.

2.- Datos de los asegurados, tales como:

No. de afiliación del asegurado, nombre completo del mismo, días cotizados en el bimestre, salario diario de cotización, movimientos (altas, bajas, modificaciones de salario, reingresos), días de ausencia sin salario, y ajustes a la percepción base de cotización (en donde se efectúan los aumentos o las disminuciones).

3.- Resumen. Este contiene:

Total de cotizaciones, el importe de la emisión original (las cantidades estimadas por el IMSS) en los cuatro rubros, así como el total, más el aumento a la emisión original, menos la

deducción, subtotal, la deducción del entero provisional, y el Neto a pagar.

Para realizar los ajustes a la liquidación, se debe realizar lo siguiente:

- 1.- Verificar que todos los movimientos reportados al IMSS, fueron "capturados" y aparecen en dicha liquidación. Ya sea en Altas o reingresos, modificaciones de salario o Bajas. De lo contrario es necesario aplicar los ajustes respectivos

Ejemplo.

DATOS:

- El Seguro Social reporta a un asegurado un salario diario de N\$ 14.91 y 62 días de cotización.
- Nosotros tenemos una Modificación de salario presentada 15 días antes de finalizar el bimestre, incrementando el salario a N\$17.15

AJUSTES

=====

- 1) En el renglón siguiente a dicho trabajador, en la columna de "días", se anotarán 15, y en "salarios base de cotización" los N\$ 17.15.
- 2) En la columna de "Movimientos", se pondría la clave; "MS" y la fecha a partir de la cual se modifica dicho salario. (Si difiere con la fecha de recepción por parte del IMSS, se debe tomar siempre la fecha con la que se modifica el salario, también cuando se da el aviso de "Alta o Reingreso" del trabajador. Pero en el caso de una "Baja", se considerará la fecha en que la recibe el IMSS, si se ha vencido el plazo de 5 días hábiles para notificar al instituto)

- 3) En la parte de "Deducción", por "EYM" y por "IVCM", se pondrán los 15 días y el importe de los mismos al salario anterior, esto es N\$ 223.65.
- 4) En las columnas para "Aumento" por "EYM" y por "IVCM", se pondrán los 15 días y el importe de estos con el nuevo salario; esto es N\$ 257.25.

Hay quienes prefieren poner en "Aumento" sólo la diferencia de ambos importes, esto sería: N\$ 33.60. O también en lugar de que en el espacio para "Resumen", se apliquen los porcentajes por Enfermedades y Maternidad, y por Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte, de la suma de los aumentos y de las disminuciones, prefieren aplicar dichos porcentajes a cada ajuste que hacen. El resultado final, esto es el Neto a pagar, es el mismo. Por lo cual cada uno puede seguir el procedimiento que más le guste o se le facilite.

## 2.- Realizar ajustes por concepto de incapacidades.

En este caso sólo se afectan las columnas para "Disminución", pero se deben anotar debajo del nombre del asegurado, las claves de registro que presentan las Incapacidades, el número de días que comprenden, y la fecha de expedición de cada una de ellas.

No es necesario que las incapacidades sean continuas, basta con que los días que cubren, estén incluidos en el bimestre que se paga. En ocasiones, éstas abarcan parte de dos bimestres, en cuyo caso se deben aplicar los días de incapacidad que correspondan a cada uno.

3.- Checar que "Están todos los que son y son todos los que están".

Esto significa que en ocasiones el IMSS reporta personas que no laboran para la Empresa o Patrón, o que han sido dados de baja en bimestres anteriores, pero siguen apareciendo.

O por el contrario, hay personal que tiene tiempo que fué dado de alta, y sin embargo no aparece.

En ambos casos es necesario aplicar los ajustes pertinentes. Y en segundo lugar recabar los documentos de alta o baja que no aparecen (me refiero a los movimientos no captados por el instituto) y enviarlos anexos a un escrito dirigido al Departamento de "Afiliación Vigencia" de la unidad que les corresponda, solicitando la certificación de dichos movimientos. No está por demás es decir que debemos conservar fotocopias de dichos documentos, por posibles extravíos.

4.- Efectuar el Resumen.

Si se optó por aplicar en cada ajuste realizado, los porcentajes correspondientes a Enfermedades y Maternidad, y a Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte, la suma de cada columna, tanto de aumento como de disminuciones, se colocará en el renglón respectivo, para cada uno de los ramos de seguro.

Sino, a la suma de cada columna se aplicarán los porcentajes y se aumentarán o deducirán a la emisión original, según corresponda.

La prima de riesgo de trabajo se aplicará a la cuota de seguro por "IVCM", y el resultado se anotará en la columna de

"Riesgo de trabajo", tanto para los aumentos como por disminuciones.

Para determinar el Seguro de Guarderías, se aplicará el 1% sobre el salario base de cotización.

Finalmente se "cuadran" las sumas, esto es, que se sacan totales sumando las cantidades tanto horizontalmente (renglón), como verticalmente (columna), generando un "subtotal". A este resultado se le deduce el importe del "entero provisional" y la diferencia es el "Neto a pagar" por concepto de Cuotas Obrero-patronales del bimestre.

## 7.3 "OTRAS"

A continuación veremos otras de las obligaciones fiscales del patrón. Partiré del marco legal para cada una de ellas, finalizando con una tabla en la que aparecen los pagos por diversos conceptos, y el impuesto que causan.

Así pues, comenzaré con.....

## A) 1 % SOBRE REMUNERACIONES.

Este impuesto fué decretado en el Diario Oficial el día Martes 30 de Diciembre de 1990.

El cual dice lo siguiente:

"Se establece un impuesto sobre las erogaciones por remuneración al trabajo personal prestado bajo la dirección y dependencia de un patrón, en los términos contenidos en la siguiente disposición que se denominará Ley del Impuesto sobre las Erogaciones por Remuneración al Trabajo Personal Prestado bajo la Dirección y Dependencia de un Patrón.

ARTICULO UNICO.- Las personas físicas y morales que hagan pagos por concepto de remuneración al trabajo personal prestado bajo su dirección y dependencia, causarán el impuesto a que se refiere este artículo con la cuota del 1 % que se aplicará sobre el monto total de los pagos que se efectúen aun cuando no exeda del salario mínimo. El impuesto se enterará en efectivo mediante declaración que presentarán los contribuyentes en las oficinas autorizadas a más tardar el día 15 del mes siguiente a qué en que hagan los pagos base del gravamen, o el día hábil siguiente, si aquél no lo fuere..."

Posteriormente sufrió modificación o reforma, en lo que se refiere al día de su entero, cambiándose al día 7 del mes siguiente

en que se efectúen los pagos referidos (D. Oficial del 30 de Abril de 1986)

Actualmente y debido a la reforma establecida en el Diario Oficial del 28 de Diciembre de 1989, el entero se efectúa dentro de los primeros 17 días del mes siguiente al que se efectúen los pagos referidos.

Quiero comentar que este impuesto es causado por todo pago que se hace por la Prestación de un trabajo Personal Subordinado, incluido, los pagos a personal que perciba el Salario Mínimo General.

#### B) 2 % SOBRE NOMINAS

La reglamentación de este impuesto se encuentra establecida en la Ley de Hacienda del Distrito Federal, capítulo VI, con base en los siguientes artículos:

"Artículo 45-G.- se encuentran obligadas al pago del impuesto sobre Nóminas, las personas físicas y morales que, en el Distrito Federal, realicen erogaciones en dinero o en especie por concepto de remuneración al trabajo personal subordinado, independientemente de la designación que se les otorgue.

Para los efectos de este impuesto, se considerarán erogaciones destinadas a remunerar el trabajo personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que se deriven de una relación laboral.

"ARTICULO 45-H.- El impuesto sobre Nóminas se determinará aplicando la tasa del 2 % sobre el monto total de las erogaciones realizadas por concepto de remuneraciones al trabajo personal subordinado.

"ARTICULO 45-I.- El impuesto sobre Nóminas se causará en el momento que se realicen las erogaciones por el trabajo personal subordinado y se pagará mediante declaración, que deberá presentarse cada mes, dentro de el plazo establecido para el pago del impuesto al valor agregado." (Dentro de los primeros 0 días del mes siguiente al que se causen)

#### C) IMPUESTO ESTATAL.

Para las personas Físicas o Morales, que en el Estado de México, realicen pagos por concepto de remuneraciones al trabajo personal subordinado, existe la obligación de enterar un impuesto consistente en el 1 % sobre el total de remuneraciones pagadas, más el 15% de impuesto para la educación, de acuerdo al Código Fiscal Municipal. Dicho impuesto deberá enterarse a la Tesorería municipal o Administración de Rentas del Estado de México, dentro de el plazo establecido para el pago del impuesto al valor agregado.

#### D) APORTACION AL INFONAVIT

En decreto publicado en el Diario Oficial del 30 de Dic. de 1981, se establece la Ley del INFONAVIT, la cual es "... de utilidad social y de observancia general en toda la República". (Art. 1)

En virtud de esto, "se crea un organismo de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se denomina 'Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores', con domicilio en esta Ciudad de México". (Artículo 2)

Pero la aportación que deben hacer las empresas se encuentra estipulada en el artículo 136 de la Ley Federal del Trabajo:

"Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de Vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio".

Por lo tanto, es el 5% sobre los salarios de los trabajadores, pero por cuota diaria, sino por salario diario integrado. (ver art. 84 LFT, y art. 32 de la Ley del Seguro Social).

Las obligaciones de efectuar las aportaciones tienen carácter fiscal, ya que el Código Fiscal faculta al Instituto para determinar las aportaciones omitidas, requerir su pago y determinar los recargos correspondientes. (Artículo 30 LINFONAVIT)

Para mayor comprensión sobre los impuestos comentados, se recomienda ver la Tabla final al presente capítulo, en donde se señalan los pagos por diversos conceptos y los impuestos que gravan.

#### E) EL SAR

El "Sistema de Ahorro para el Retiro", comunmente conocido como "SAR", tiene como fundamento los artículos:

31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 29 y 38 de la Ley del INFONAVIT;

6° del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y principalmente:

El capítulo V bis, de la Ley del Seguro Social.

Dicho decreto, fué publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 24 de Febrero de 1992.

Estableciendo que "... los patrones están obligados a enterar al Instituto Mexicano del Seguro Social, el importe de las cuotas correspondientes al ramo de retiro, mediante la constitución de depósitos de dinero en favor de cada trabajador...." (Art. 183-A LSS)

Dichas cuotas corresponden al 2% del Salario Base de Cotización del Trabajador (Art. 183-B LSS). Las cuales el patrón deberá enterarlas bimestralmente, junto con las aportaciones del INFONAVIT, en la institución de crédito de su elección.

La Secretaría de Hacienda ha emitido los formularios;"SAR-01-2", "SAR-02-2" y "SAR-03-2". En los cuales presenta el total de las aportaciones hechas, el detalle de aportación por cada trabajador, el comprobante de aportación al trabajador respectivamente.

El patrón está obligado a entregar dicho comprobante de aportación a cada trabajador en el último pago de sueldo de los meses de Febrero, Abril, Junio, Agosto, Octubre, y Diciembre de cada año.(Art 183-E LSS)

Así como entregar a la representación sindical (si la hubiere), una relación de las aportaciones hechas en favor de sus agremiados (Art. 183-C LSS)

Por ultimo, las cuentas individuales del "SAR", deberán tener dos subcuentas, la del Seguro de Retiro y la del Fondo Nacional de la Vivienda. Dichas cuentas deberán ser únicas.

Es decir, que un trabajador que sea titular de una cuenta de ahorro para retiro, tuviera una nueva relación de trabajo, deberá

proporcionar su número de cuenta, así como los datos del Banco en que se opere su cuenta, al nuevo patrón o empresario.

## 7.2 SOLIDARIAS

### 7.2.1 "FONACOT"

El Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores, mejor conocido como FONACOT, es como su nombre lo indica, un organismo para el beneficio de los trabajadores.

Este beneficio consiste en que al trabajador que lo solicite, se le concede un crédito para la adquisición de artículos domésticos, electrodomésticos, uniformes y útiles escolares, etc.

Dicho crédito es utilizable en los establecimientos afiliados al FONACOT. Y el monto total, tanto del crédito utilizado más el porcentaje de interés, será descontado al trabajador en el transcurso de un año.

Claro que para que esto sea posible, es necesario que se hayan dado los pasos siguientes:

- 1.- Que la empresa se afilie y obtenga su registro en el FONACOT.
- 2.- Que el trabajador solicite a la empresa le certifique una solicitud de crédito.
- 3.- Que una vez certificada la solicitud por parte de la empresa, el FONACOT autorice el crédito.
- 4.- Que el trabajador utilice su crédito autorizado, en el establecimiento afiliado de su preferencia.

5.- Finalmente, que el FONACOT envíe un aviso a la empresa, notificando el monto total del crédito al trabajador, y el descuento mensual que se le debe efectuar.

La responsabilidad solidaria por parte del patrón de retener y enterar los descuentos efectuados a los trabajadores, se encuentra estipulada en el artículo 110 fracción VII, y en artículo 132 fracción XXVI y en el art. 97 fracción IV de la Ley Federal del Trabajo.

En mi opinión, dicha responsabilidad se inicia desde el momento en que le certifica al trabajador, la solicitud de crédito. Pero legalmente, es desde el momento en que recibe de parte del FONACOT, el aviso de efectuarlos los descuentos al trabajador. Y finaliza cuando el trabajador se separa de la empresa, o cuando ha cubierto en su totalidad el monto del crédito recibido.

En el aviso que envía FONACOT a la empresa, se establece el monto del descuento mensual, y es responsabilidad de ésta efectuarlo, ya sea en forma semanal o quincenal, dependiendo de la periodicidad con que percibe sus ingresos el trabajador.

Los únicos documentos que acepta el FONACOT como justificante para que se hayan dejado de efectuar los descuentos al trabajador, son las incapacidades (expedidas por el IMSS), y el aviso de "Baja" del trabajador ante el IMSS. De no presentarlos, los descuentos omitidos serán exigidos al Patrón, incluso generando el cobro de recargos moratorios.

Los requisitos para la autorización de un crédito al trabajador son:

1.- Presentar las solicitud de crédito autorizada por la Empresa.

- 2.- Presentar recibos de sueldo del último mes.
- 3.- Presentar la hoja de alta del IMSS (hoja "Rosa")
- 4.- Tener como mínimo un año de antigüedad en la empresa.
- 5.- Percibir entre uno y hasta cinco salarios mínimos generales mensuales.

REQUISITOS PARA AFILIAR UNA EMPRESA, EFECTUAR CAMBIO DE RAZON SOCIAL, CAMBIO DE DOMICILIO Y CAMBIO DE FIRMAS AUTORIZADAS PARA CERTIFICAR SOLICITUDES.

AFILIACION DE CENTROS DE TRABAJO.

- Tener como mínimo un año de establecido.
- Tener como mínimo 20 empleados de planta.
- Que los trabajadores estén afiliados al Seguro Social.
- Presentar fotocopia de los documentos siguientes:
  - \* Ultimo pago bimestral al IMSS.
  - \* Aviso de alta en S.H.C.P.
- Presentar una carta de responsabilidad por parte de la empresa para descontar y enterar a FONACOT los descuentos indicados.
- Presentar dos tarjetas de registro de firmas autorizadas para certificar solicitudes (en original).

CAMBIO DE RAZON SOCIAL

- Presentar carta de notificación del cambio de R.F.C. donde se especifique el R.F.C. anterior y el actual de la empresa.
- Presentar fotocopia del aviso de cambio de R.F.C. en la S.H. C.P.

- Presentar registro de centro de trabajo (original)
- Presentar dos tarjetas de registro de firmas autorizadas para certificar solicitudes, con la nueva razón social.

#### CAMBIO DE DOMICILIO

- Presentar carta de notificación de cambio de domicilio, especificando el domicilio anterior y el actual de la empresa.
- Presentar fotocopia de cualquiera de los documentos siguientes:
  - \* Aviso de cambio de domicilio ante la SHCP.
  - \* Contrato de arrendamiento
  - \* Boleta de pago del impuesto predial.
  - \* Patrón del I.V.A.
- Presentar dos tarjetas de registro de firmas autorizadas, con el nuevo domicilio de la empresa.

#### CAMBIO DE FIRMAS AUTORIZADAS PARA CERTIFICAR SOLICITUDES:

- Presentar dos tarjetas de registro de firmas autorizadas para certificar solicitudes con la firma, nombre y puesto de las nuevas personas que podrán certificar solicitudes.

NOTA: El registro de centro del trabajo y las tarjetas de registro de firmas autorizadas, podrán ser solicitadas en cualquier Delegación de FONACOT.

#### 7.2.2 "INFONAVIT".

La obligación de efectuar descuentos a los trabajadores por créditos del INFONAVIT, y de enterarlos a éste, se encuentra en los

artículos 97 y 110 de la Ley Federal del Trabajo, y en el artículo 29 de la Ley del INFONAVIT.

Bimestralmente se deben enterar al Instituto los descuentos efectuados a los trabajadores, en las formas que expide dicho Instituto, denominadas "Pago Bimestral de Descuentos Efectuados al Trabajador".

Esto es que cuando a un trabajador se le concede un crédito por parte del INFONAVIT, es éste quien debe notificar a la empresa enviando las formas de pago de los descuentos, así como el "Talón de Liberación a la Retención".

Para el llenado de las formas de "Pago Bimestral..", se deberá hacer de la forma siguiente:

- a) Anotar en el espacio denominado "PERCEPCION BIMESTRAL", la cantidad correspondiente al total de percepciones obtenidas por el trabajador durante el bimestre, por el concepto de salario diario integrado.
- b) Anotar sobre la línea identificada por "PORCENTAJE DE DESCUENTO O CUOTA FIJA", la cifra 20 del salario integrado que corresponda, con excepción de aquellos trabajadores que perciban una vez el salario mínimo general, en cuyo caso el porcentaje de descuento será el 19 % del salario integrado y del 1% por concepto de la cuota de administración y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate.

Si el trabajador tiene la autorización del Instituto para el pago de cuota fija, será el propio Instituto quien señale en el espacio correspondiente dicha cuota.

- c) Anotar el "MONTO DEL ABONO" con número en la casilla correspondiente, esto con base en multiplicar la percepción bimestral integrada por el porcentaje de descuento.
- d) Calcular el "1% CUOTA DE MANTENIMIENTO" en base a multiplicar la percepción bimestral integrada por el 1% .
- e) Anotar en el espacio denominado "IMPORTE DEL PAGO CON LETRA", la suma de las cantidades anotadas en la casilla "MONTO DEL ABONO", más la casilla "1% CUOTA DE MANTTO", esta cantidad se anotará con letras y no con números.
- f) Anotar el "IMPORTE DEL PAGO", con cantidades, en nuevos pesos.
- g) Finalmente se certifican los datos anotados, mediante la "FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL".

Ya he mencionado que tanto la aportación del 5% que hace el Patrón por los trabajadores, al INFONAVIT, como los descuentos efectuados por créditos otorgados al trabajador, se calculan con base al salario diario integrado. Y que el Instituto está facultado para requerir el cumplimiento de ambos, calcular recargos moratorios y solicitar su pago.

INGRESOS POR DIVERSOS CONCEPTOS QUE GRAVAN EL IMPUESTO SOBRE PRODUCTO  
DEL TRABAJO, 1% SOBRE REMUNERACIONES, 2% S / NOMINAS, 5% INFONAVIT,  
IMSS Y 1.15 % ESTATAL Y SAR

<u>C O N C E P T O</u>	<u>IMPUESTO</u>	<u>1% SOBRE</u>	<u>1.15%</u>	<u>S A R</u>
	<u>SOBRE</u>	<u>REMUNE-</u>	<u>ESTATAL Y</u>	<u>5%</u>
	<u>SALARIOS</u>	<u>RACIONES</u>	<u>2% S/NO-</u>	<u>INFONAVIT</u>
			<u>MINAS.</u>	<u>E IMSS.</u>
* Salario Mínimo	Y	X	X	X
* Cuota Diaria Ordinaria	X	X	X	X
* Gratificaciones	Z (1)	X	X	X
* P.T.U.	Z (2)	X (3)	Y	Y
* Indemnizaciones por rescisión	Z (4)	Y	Y	Y
* Tiempo Extraordinario	Z (5)	X	X	Y
* Prima Dominical y P. Vacacional	Z (6)	X	X	X (7)
* Prima de Antigüedad	Z (8)	Y	Y	Y
* Premio por Asistencia	X	X	X	Y
* Comisiones	X	X	X	X
* Indemnizaciones por riesgo y enfermedades profesionales	Y	Y	Y	Y
* Pensiones y Jubilaciones	Z (9)	Y	Y	Y
* Previsión Social	Z (10)	Y	Y	Y
* Incentivos de pro- ducción	X	X	X	Y
* Subsidios por incapacidad	Y	Y	Y	Y

**Claves:**

- X= SI GRAVA O SE INTEGRA  
Y= NO GRAVA O NO SE INTEGRA  
Z= TRATAMIENTO ESPECIAL.....

**O B S E R V A C I O N E S.**

- (1) Exento hasta 30 días de Salario Mínimo General de Zona (art. 77, XI).
- (2) Exenta hasta 15 días de SMG. de zona (art. 77, XI).
- (3) Jurisprudencia # 232 T.F. de la Federación, del 28/X/85.
- (4 y 8) Exenta hasta 90 veces el SMG diario, por cada año de servicios (art. 77, X).
- (5) Trabajadores con SMG, hasta 9 horas extras a la semana exentas. Trabajadores con ingresos superiores al SMG, el 50% de tiempo extra, sin exceder de 5 veces el SMG. por cada semana (art. 77, I).
- (6) P. Dominical, 1 día de SMG. exento y P. Vacacional hasta 15 días de SMG exentos (art. 77 fracc.XI).
- (7) Cuando se labora en forma fija los días domingos, si se integra la prima dominical.
- (9) Cuyo monto diario no exceda de 9 veces el SMG de zona (art. 77, III).
- (10) Hasta por un monto anual que no exceda a 7 veces el SMG elevado al año (art. 77, ultimo párrafo).

## 8.- CALIFICACION DE MERITOS.

### 8.1 INTRODUCCION.

En un capítulo anterior he mencionado que un trabajador realiza dos preguntas fundamentales:

- 1.- "¿A dónde viene a dar?" (Que se contesta a través de la INDUCCION)
- 2.- "¿Cuál es mi trabajo?" (Se contesta mediante "ANALISIS DE PUESTOS")

Pero existen otras preguntas no menos importantes:

- 3.- "¿Cómo lo hago?", y (Se contesta mediante la "CAPACITACION")
- 4.- "¿Cómo lo he hecho?"

Esto implica efectuar una evaluación, ya que todos deseamos saber cuál ha sido el resultado de nuestro trabajo, y si lo hemos hecho bien.

Todos evaluamos y somos evaluados constantemente, por ejemplo:

- a) En el ámbito escolar.- Evaluamos a profesores, alumnos, directivos, etc.
- b) En el ámbito social.- Evaluamos a nuestros amigos conocidos, vecinos, etc.
- c) En el ámbito de trabajo.- Evaluamos superiores, a subordinados, a compañeros, etc.

En una empresa es necesario saber si se han hecho bien o mal las cosas.

Si se cumplieron los objetivos, o si se alcanzaron las metas.

Existen situaciones que son fácilmente cuantificables, y que con una comparación entre los resultados obtenidos y las metas propuestas, nos indican nuestro avance, estancamiento, o retroceso.

Sin embargo, existen otras situaciones que es importante considerar porque llevan implícito un esfuerzo, una constancia, y una dedicación al trabajo realizado.

Un "¡ BIEN HECHO !" es el resultado de una evaluación aunque sea informal y quizás subjetiva.

Para "eliminar" esta subjetividad o pretendiendo al menos "reducirla", existe una técnica que se conoce como: "Calificación de Méritos".

## 8.2 CONCEPTOS.

Existen otros nombres o títulos con los que se conoce a la "Calificación de Méritos", tales como:

-- "calificación del trabajo", "evaluación del desempeño", "opinión sobre el rendimiento", "evaluación de la actuación", etc.

Todos estos nombres implican un proceso de evaluación, pero de una actividad específica: La realización del trabajo.

De acuerdo con el diccionario, calificar es: "apreciar o determinar las cualidades o circunstancias de una persona o cosa. Expresar o declarar este juicio". (1)

Así que se puede decir que la "Calificación de Méritos" es una técnica que tiene por objeto reconocer y valorar las características

o cualidades que posee un trabajador y que influyen en el desempeño de su trabajo. Proporcionando información para la toma de decisiones.

### 8.3 IMPORTANCIA.

La importancia de la "Calificación de Méritos" radica principalmente en los beneficios que reporta, tanto a la Empresa, como al trabajador.

A la empresa le proporciona información para la toma de decisiones, en áreas tales como:

- a) Reclutamiento y Selección.- Al contratar a un candidato, se hizo un pronóstico de su desempeño. Mediante la "Calificación de Méritos" conocemos la realidad de su desempeño.
- b) Capacitación y Adiestramiento.- A través de la "C.M.", se pueden detectar necesidades de capacitación y adiestramiento.
- c) Desarrollo del Personal.- Mediante la Calificación de Méritos, podemos saber cuál es el personal considerado futuras promociones, traslados o ascensos.
- d) Salarios.- Aunque un buen desempeño del trabajo no siempre origina un incremento del salario, la "C.M." proporciona información para el momento de incrementarlo.
- e) Contabilidad de Recursos Humanos.- El identificar a los trabajadores que desempeñan bien su trabajo y a los que tienen "potencial" dentro de la Organización representa un "activo" de la misma.

- f) Análisis de Puestos.- El análisis de puestos nos indica qué es lo que se hace en cada puesto, pero la Calificación de Méritos nos dice en qué condiciones de eficiencia actúan sus ocupantes.
- g) Relaciones laborales.- La "C.M." nos permite saber a quiénes se les deberá renovar o rescindir su contrato.

Y en lo que se refiere al trabajador:

- a) Saber que su trabajo es reconocido y valorado.
- b) Ser considerado para incrementos de sueldo.
- c) Ser considerado para futuros ascensos.

Es decir, la Calificación de Méritos promueve el "reconocimiento", la "motivación", mejora la "autoestima" del trabajador, e incluso tiende a eliminar el conformismo y la rutina en el trabajo.

#### 8.4 METODOS.

Para llevar a cabo la calificación de Méritos, independientemente del Método que se elija, es necesario determinar primero las características a evaluar o calificar.

De acuerdo con el maestro Agustín Reyes Ponce (2), dichas características se pueden dividir en "objetivas" y "subjetivas".

Las "Objetivas" son fácilmente cuantificables, es decir, son susceptibles de medición, a través de registros, estadísticas, etc. Por ejemplo.- Puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, etc.

Las "Subjetivas" son áquellas que no se pueden medir o cuantificar, sino que admiten solamente una apreciación subjetiva, por ejemplo.- Honradez, lealtad, responsabilidad, etc.

Una vez que se determina cuántas y cuáles serán las características que se van a calificar, es preciso determinar, cuál será el método a utilizar. Ya en el capítulo 2, vimos algunos de los métodos más conocidos y utilizados para la "Valuación de Puestos". Entre estos mencionamos el "Método de Alineamiento o Jerarquización", "Método de Escalas", etc.

Pues bien, algunos de ellos pueden ser utilizados para la "Calificación de Méritos". Claro que con sus respectivos ajustes, ya que la "Calificación de Méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales..." (3)

Así pues, tenemos que el "Método de Alineamiento", en el cual el comité de valuación, "ordenará" a todos los trabajadores, para cada una de las características determinadas.

También se encuentra el "Método de Escalas", que consiste en definir las características, listarlas "horizontalmente", y asignar valores en forma "vertical", que corresponderán a la calificación del trabajador.

Esto puede hacerse en dos formas:

1.- Que el paso entre un grado y otro (de un "valor" a otro) no sea notorio para el calificador. Esto se llama "Escala continua". por ejemplo: (4)

---

3 Arias Galicia Fernando;Ob. cit.;pág.338

4 Ibid;pág.343

CALIFICACION

<u>CARACTERISTICA</u>	OPTIMO		BUENO		REGULAR		MALO		PESIMO	
Conocimiento del puesto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Calidad de trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Rapidez en el trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Dedicación al trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

2.- Que el paso entre un grado y otro se haga en forma notoria o brusca. Esto se llama "Escala discontinua".

Al final de este capítulo presento un ejemplo de una "escala discontinua". (5)

Considero que estos métodos son los más indicados para la "pequeña o mediana empresa", en función de su sencillez y fácil aplicación.

También existe otro método conocido como "método de listas de comprobación", el cual puede ser mediante "listas checables ponderadas", o "listas checables de preferencia".

Dicho Método tiene por objetivo, que el supervisor no se dé cuenta exacta del resultado de su calificación.

En el sistema de "listas checables ponderadas", se proporciona al evaluador una serie de frases que pretenden definir el rendimiento del trabajador ya sea favorable o desfavorablemente. El número de

-----  
5 Dicha escala constituye el punto número "X", del formato para "análisis de puestos", ver comentarios al respecto en el capítulo 2.

frases varían entre 25 a 100, y el evaluador debe señalar aquellas que mejor definan la actuación del trabajador durante un determinado periodo de tiempo, y sin conocer el valor de cada respuesta.

El sistema de "listas checables de preferencia", varía en relación al anterior, en que éstas contienen las frases agrupadas en series de cuatro. De donde dos frases pueden ser consideradas como favorables y dos como desfavorables, y el evaluador deberá señalar, las dos frases que mejor describan al trabajador evaluado. De cada grupo de frases sólo una frase favorable y una desfavorable tienen valor para la Calificación final.

El método de "listas de comprobación", requiere la participación de psicólogos, personal técnico, y especialistas tanto en el trabajo como en la empresa. Tanto para formular dichas listas, como para su calificación final.

X. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS				HOJA:	
INSTRUCCIONES.			CALIFICO:		
1.- Lea atentamente cada definicion antes de calificar					
2.- Considere separadamente cada factor. <span style="float: right;">Ideal I</span>					
3.- Coloque una marca en el espacio correspondiente a su opinion <span style="float: right;">Real R</span>					
4.- De acuerdo al desempeño, califique cada factor en funcion a su porcentaje.					
FACTOR	PORCENTAJE				
CRITERIO					
Capacidad en la resolucion de problemas que se presentan en el trabajo.	Indecision frente a los problemas.	Seguridad solo en la resolucion de problemas sencillos.	Frecuentemente buen juicio frente a problemas serios.	Capaz de resolver bien los mas serios problemas	
INICIATIVA					
Capacidad para mejorar procedimientos, organizacion.	Frecuentes Mejores Sencillas	Constante y apreciables mejoras	hace mejoras accidentalmente	Sigue siempre los sistemas establecidos	
DON DE MANDO					
Saber hacerse obedecer y seguirse con gusto.	En ocasiones no se le respeta.	Es obedecido pero de mala gana.	Sufre y tolera frecuentes desobediencias	siempre se hace obedecer	
CONOCIMIENTOS					
Sabe aplicar y transmitir los amplios conocimientos que posee	Los de su especialidad necesarios para su trabajo.	Posee con amplitud conocimientos de su especialidad.	Posee los conocimientos estrictamente necesarios	Carece de algunos conocimientos estrictamente necesario	
XI. OBSERVACIONES					
_____					
_____					
_____					
_____					
_____					

## CONCLUSIONES.

En este trabajo he pretendido proporcionar información teórica, legal y práctica.

En algunos de los capítulos he señalado un marco teórico o un marco legal, y he sugerido algunas actividades o técnicas prácticas.

Todo esto con el propósito de que cualquiera que se ocupe de leerlo, se dé a leerlo, se dé una idea general de las funciones de un "de Recursos Humanos".

Y espero que incluso para alguien que ya conozca sobre el tema, pueda serle de utilidad. Esto en base a que he contado con fuentes que relativamente son recientes, como las primeras ediciones de algunos libros, jurisprudencias no muy conocidas, así como "Criterios de Gobierno" recién dictados.

Así pues, una vez realizado este trabajo, considero que comprendo mejor la "Función de Recursos Humanos", pues he rectificado, ratificado, actualizado, y sobre todo aplicado mis conocimientos previos.

Con todo esto, y en base a lo desarrollado en el contenido de esta Tesis, considero cierta mi primera suposición.

La cual dice:

"Cualquier departamento de Recursos Humanos de una 'pequeña' o 'mediana' empresa, debe realizar las funciones que aquí se incluyen".

A mi juicio esta aseveración es cierta, pero debo agregar que son las que "por lo menos" debe realizar. Ya que pueden existir (y de hecho existen) otras funciones de "Recursos Humanos".

Pero las aquí señaladas tienen que realizarse debido a que existe una necesidad operativa de la empresa, o porque constituyen una obligación legal, ya sea laboral, fiscal o solidaria.

Esto me lleva a considerar correcta la segunda afirmación:

"Dichas funciones constituyen la 'Columna Vertebral' de un Departamento de Recursos Humanos.

Si estas funciones son motivadas por la necesidad primordial de la empresa, o por mandato legal, lógicamente son las que generan la principal actividad de un Departamento de Recursos Humanos. Dejando a las otras funciones en un nivel de "tendones" o de "tejidos", ya que sí no hay hueso no hay movimiento.

Por último, la tercer afirmación que dice:

"Que una persona que conozca 'el cómo', 'el porque', y 'el para qué' de estas funciones, puede aspirar a ocupar un puesto dentro de un Departamento de Recursos Humanos".

Quizás resulte obvia esta afirmación, pero considero que cada día debemos prepararnos mejor, no bastan los conceptos y las teorías, sino que se necesita saberlos aplicar en la realidad en que vivimos. Ya que considero que todos los egresados de esta H. Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán", estamos obligados a representarla dignamente.

**BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Amaro Guzmán, Raymundo; "ADMINISTRACION DE PERSONAL", 2a.ed.; México, ED Limusa, 1986, 351p.
- 2.- Arias Galicia, Fernando; "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"; 4a.ed.; Méx.; ED. Trillas; 1989; 535 p.
- 3.- Berbera Editores S.A. de C.V.; "LEY DEL SEGURO SOCIAL", 7ª edición; México 1993, 224 p.
- 4.- Burack Elmer, H.; "ADMINISTRACION DE PERSONAL"; 3a.ed.; Méx.; ED. CECSA; 1987; 658 p.
- 5.- Cavazos Flores, Baltazar; "CAUSALES DE DESPIDO"; 3a.ed.; México; Ed. Trillas; 1989; 99 p.
- 6.- Cavazos Flores, Baltazar; "LAS 500 PREGUNTAS MAS USUALES SOBRE TEMAS LABORALES"; 3a.ed.; Méx.; Ed. Trillas; 1989; 280 p.
- 7.- Davis, Keith; "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO"; 1a.ed.; México; Ed. McGRAW-HILL; 1983; 622 p.
- 8.- Dill Scott, Walter, et. al.; "DIRECCION DE PERSONAL"; 6a.ed., España; Ed. McGraw-Hill; 1964; 620 p.
- 9.- Fernández Ruiz, Silvestre; "PRESTACIONES DEL IMSS"; 1a.ed.; Méx.; Ed. Trillas; 1989; 297 p.
- 10.- Guerrero Euquerio; "MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES"; 3a.ed.; Méx.; Ed. Porrúa; 1980, 344 p.
- 11.- Harris O. Jeff; "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"; 1a.ed.; Ed. Limusa; Méx. 1980; 686 p.
- 12.- Henry H. Morgan; "EL MANUAL DEL ENTREVISTADOR"; 1a.ed.; Ed. El Manual Moderno. México; 1975; 49 p.
- 13.- Leonard William, P.; "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"; 13a ed.; México; Ed. Diana; 1985; 315 p.

- 14.- Leyes y códigos de México; "LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA"; México, 1990. Ed. Porrúa; 439 p.
- 15.- Management Center de México; "LA ENTREVISTA: HERRAMIENTA DE SELECCION DE PERSONAL"; Seminario No. 8267-92; Mayo 1989; México D.F.
- 16.- Martín del Campo, Rafael; "VALUACION Y COMPENSACION OBJETIVAS DE SUELDOS"; 1a. ed.; Ed. Trillas; Méx.; 1982; 160 p.
- 17.- Monroy Enriquez Agustín; "SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL"; 1a. ed.; Ed. PAC; México; 110 p.
- 18.- Odiorne George S.; "ADMINISTRACION DE PERSONAL"; 2a. ed.; Ed. Diana; 1974; 508 p.
- 19.- Orozco Jorge Enrique; "PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL"; 3a ed.; México; COPARMEX; 1980.
- 20.- Ramírez Fonseca Francisco; "EL DESPIDO"; 6a. ed.; Ed. PAC; 1984; 183p.
- 21.- Reyes Ponce Agustín; "ADMINISTRACION DE PERSONAL"; 12a. ed.; Méx. Ed. Limusa; 1982; 235 p.
- 22.- Ríos Szalay, Jorge; "RELACIONES PUBLICAS"; 3a. ed.; Méx.; Ed. Trillas; 1985; 132 p.
- 23.- Rivera Soler Ricardo Antonio; "ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS PARA SELEC. DE PERSONAL"; 3a. ed.; Ed. Limusa; México; 1978; 150 p.
- 24.- Siliceo Aguilar Alfonso; "CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL"; 3a. ed.; Ed. Limusa; México; 1980; 127 p.
- 25.- Trueba Urbina Alberto; "LEY FEDERAL DEL TRABAJO"; México 1993; Ed. Porrúa; 915 p.