



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

NORMA HERNÁNDEZ CRUZ
MARTHA EDITH LÓPEZ GARCÍA
CYNTHIA CAROLINA VITE ALVAREZ



ASESOR:

L.A. JOSÉ GUADALUPE ARRIAGA GONZÁLEZ

MÉXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Gracias...

Principalmente a ti Mamá, por dedicarme tu vida entera, por tu amor infinito y apoyo incondicional, por celebrar mis aciertos y hacerme ver mis errores, por creer en mí.

¡Te quiero con todo mi corazón!

A ti Mami, por tus cuidados y tu amor. ¡Te quiero mucho!

A Flor, Sergio, Paty, y Tío Beto, por su cariño y apoyo, ustedes saben cuanto los quiero y lo que cada uno significa para mí.

A ustedes, mis primos, a quienes quiero como hermanos.

A ti Alejandro, por tu amor, por ser mi compañero en este largo camino, y por enseñarme que las cosas son más sencillas de lo que parecen.

¡Te Amo!

A ustedes, Edith y Norma, por compartir conmigo esta gran aventura. Sin ustedes no hubiera sido lo mismo.

¡Las quiero, amigas!

A mi querida Universidad, por enriquecer mi vida.

Y a Dios, por hacerme tan afortunada al darme todo lo que tengo.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Cynthia Carolina
Vite Alvarez

FECHA: 10 mar. 04

FIRMA: Cynthia Vite

CAROLINA

GRACIAS...

A mis PADRES, ya que por su cariño, esfuerzo y comprensión es que he podido llegar hasta este punto en mi vida, gracias por haberme educado así y por hacer mi existencia muy feliz... Los amo!

A la UNAM, por dotarme de los recursos necesarios para triunfar en la vida profesional...y enseñarme a ser un mejor ser humano.

A mi FAMILIA, por el apoyo que siempre me han otorgado incondicionalmente...

A mis AMIGOS y COMPAÑEROS de licenciatura, por los momentos gratos que me han permitido compartir; tanto personales como los que tuvimos en clases...

Y por último, a mis amigas NORMA y CAROLINA, por apoyarme en los buenos y malos momentos y porque fue un placer realizar éste proyecto con ellas...

*Abuelita...hermanos, los quiero.
DIOS, gracias.*

EDITH.

*Comenzaré dando gracias a mis dos hermosas amigas: Caro y Edith por compartir esta experiencia conmigo... sabemos que no es el final de un proyecto, es el principio de nuestras vidas...
¡las quiero!...*

A mis graciosos e inteligentes amigos, que han sido mi ejemplo para no desistir de mis objetivos y que sé, me quieren y me apoyan (con todo y sus formas extrañas de expresarlo)...

A mi alma mater: La UNAM por darme amigos (de los mejores), significativos recuerdos, grandes experiencias y una educación que va más allá de lo profesional...

A mis dos simpáticos hermanos: Duán y Uriel por estar siempre a mi lado (no tienen más remedio)...

Y, el más importante, a mi bella madre, por tus desvelos y sacrificios, sin ti, todo lo anterior no hubiese sido posible, tengo mucho que agradecerte y poco espacio para ello, así que...

Chivis ¡te amo!

Gracias DJS por la madre que escogiste para mí.

NORMA

*"Todos los triunfos nacen, cuando nos atrevemos a comenzar"
Eugene Ware*

Un agradecimiento especial a Pilar Arias, María Isabel Serrano, y David Mulato, ya que sin su apoyo esta investigación no sería la misma. Y también al Licenciado José Guadalupe Ariaga González por el trabajo conjunto que realizamos.

ÍNDICE

	página
1. Consideraciones.....	1
2. Planteamiento del problema.....	3
3. Demarcación del fenómeno.....	7
4. Función de la administración de personal.....	9
4.1 Contratación y empleo.....	15
4.1.1 Reclutamiento.....	15
4.1.2 Selección.....	19
4.1.3 Contratación.....	20
4.1.4 Inducción.....	23
4.1.5 Promoción.....	23
4.2 Capacitación y desarrollo.....	24
4.2.1 Entrenamiento capacitación y desarrollo.....	24
4.3 Sueldos y salarios.....	29
4.3.1 Análisis y valuación de puestos.....	29
4.3.2 Evaluación del desempeño.....	37
4.3.3 Salarios e incentivos.....	38
4.3.4 Vacaciones.....	43
4.4 Relaciones laborales.....	44
4.4.1 Comunicación.....	44
4.4.2 Contratos de trabajo.....	49
4.4.3 Disciplina.....	50
4.4.4 Investigación de personal.....	52
4.4.5 Relaciones de trabajo.....	52
4.5 Servicios y prestaciones.....	54
4.5.1 Actividades recreativas y culturales.....	54
4.5.2 Prestaciones.....	54
4.6 Seguridad e higiene industrial.....	58
4.6.1 Seguridad e higiene industrial.....	58
4.6.2 Servicio médico.....	59
4.6.3 Ausentismo.....	59
4.6.4 Riesgos, accidentes y enfermedades de trabajo.....	59

4.7 Planeación de recursos humanos.....	61
4.7.1 Investigación de personal.....	61
4.7.2 Rotación de personal.....	61
4.7.3 Auditoría de personal.....	62
5. La industria de la construcción.....	63
6. Formulación de la hipótesis.....	87
7. Objetivos de la Investigación.....	93
8. Diseño de la investigación.....	95
9. Análisis e interpretación de la información.....	105
9.1 La empresa y sus características.....	109
10. Proyecto.....	145
10.1 Descripción de puestos.....	151
10.2 Reclutamiento.....	159
10.3 Selección.....	165
10.3.1 Rasgos del entrevistado	169
10.3.2 Técnicas para manejar la entrevista.....	177
10.3.3 Exámenes psicométricos	185
10.3.4 Estudios socioeconómicos.....	189
10.4 Contratación.....	193
10.5 Inducción.....	197
10.6 Capacitación y adiestramiento.....	201
10.6.1 Comisiones de capacitación y adiestramiento.....	204
10.7 Seguridad e higiene	211
10.7.1 Comisiones de seguridad e higiene.....	213
10.7.2 Contenido de un botiquín de primeros auxilios.....	221
10.8 Sistema de quejas.....	225
10.9 Salario.....	
10.9.1 Método de valuación de puestos.....	229
10.10 Vacaciones.....	233
10.11 Aguinaldo.....	237
10.12 Instituto Mexicano del Seguro Social.....	241

10.13 Permisos.....	245
10.14 Faltas.....	249
10.15 Incapacidades.....	251
11. Conclusiones.....	253
12. Anexos.....	259
13. Bibliografía.....	317

Abreviaturas:

ICA - Ingenieros Civiles Asociados

UNAM - Universidad Nacional Autónoma de México

CIMAC – Centro Impulsor de la Habilitación, A.C

FUNDES – Fundación para el Desarrollo Sostenible

OCDE – Organización para la Cooperación y el
Desarrollo Económico

COPARMEX – Confederación Patronal de la República
Mexicana

SECODAM – Secretaría de la Contraloría y Desarrollo
Administrativo

SHCP – Secretaría de Hacienda y Crédito Público

IMSS – Instituto Mexicano de Seguro Social

INFONAVIT – Instituto del Fondo Nacional de
Vivienda para los Trabajadores

1. CONSIDERACIONES

En cualquier empresa, ya sea del sector público o privado e independientemente de cuál sea la misión de cada una de ellas, para lograr su estabilidad y permanencia en el sector del cuál forme parte, se deben de conjugar los recursos de que se dispongan en ellas, contemplando desde luego, en toda su plenitud el proceso administrativo, si se pretende desde luego hacer posible el logro de los objetivos que para un plazo determinado se hayan fijado en cada ente socioeconómico de que se trate.

Hoy en día, por la crisis económica por la que atraviesa el país, es particularmente importante comprender el medio en que se desenvuelven las empresas para que éstas puedan alcanzar sus metas que motivan su existencia, pero no es posible la eficiencia operativa de cualquier organización si omitimos, como ya lo mencionamos, la manifestación plena del proceso administrativo en la conjugación de recursos. Aunque también cabe destacar que dentro de esos recursos, el más valioso de manera indiscutible es el ser humano, y al cuál consideramos que no se le da la importancia que reviste dentro del contexto organizacional, sin embargo, de su presencia y manifestación total relativa depende el éxito o fracaso de la misma, es de hecho el capital más valioso, aunque en la práctica resulta ser todo lo contrario.

Dicha afirmación queda en evidencia porque el elemento más relegado y desprotegido es la fuerza laboral, como lo demuestra el salario mínimo general vigente para las diferentes zonas económicas en que se ha dividido el país y que desde luego es insuficiente, ya que con ello automáticamente no se da cumplimiento al precepto laboral enmarcado en el artículo 85 de nuestra Ley Federal del Trabajo.

Por lo expuesto, las integrantes de la presente investigación nos hemos avocado al ser humano involucrado en la empresa, por lo que la indagatoria respectiva será en relación a la función de

personal, y cómo esta función debe de coadyuvar indiscutiblemente en el bienestar y adecuada integración de dicho recurso, se requiere de su total participación relativa para el logro de los objetivos de la organización. Además, si contemplamos el plan de estudios del Licenciado en Administración, que involucra un acervo suficiente de conocimientos relacionados con la presencia e importancia del hombre en el contexto de la organización, dichas habilidades cognoscitivas adquiridas contribuyeron para inclinarnos a encausar nuestros esfuerzos a fin de detectar la manifestación de la Administración de Personal en la realidad, y como consecuencia de la información recopilada proponer opciones que beneficien a una empresa en particular para que dicha función se apegue a sus propios requerimientos, y así el ser humano contribuya de una mejor forma a la consecución de sus objetivos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si la Administración de Personal no está debidamente implementada en la empresa, el compromiso del ser humano en la consecución de sus objetivos será relativo, como lo manifestamos en su problemática a continuación de una manera enunciativa y no limitativa:

- Si el reclutamiento y selección de personal no contempla el perfil del puesto, las políticas al respecto y si las fuentes y medios no son los convenientes, y/o el proceso de selección no está diseñado en base a las características de los recursos humanos con los que cuenta la organización, así como el potencial que se requiere para cubrir las vacantes de que se dispongan; las personas que se contraten difícilmente colaborarán en los requerimientos de la empresa de que se trate.
- Por lo que corresponde a la capacitación y al adiestramiento, si se establece un programa de esta índole que no se fundamente en la detección de necesidades, y desde luego los cursos o eventos que se contemplen no están diseñados en términos de conducta, es decir, que se pretenda en cada uno de los participantes un cambio de conducta relativamente permanente, dicha función será un gasto mas que una inversión.
- Si nos referimos a las relaciones laborales, cuyo propósito es hacer posible una adecuada armonía relativa entre los que dirigen y los que ejecutan dentro del contexto organizacional y desde luego se implementen los cambios acordes al clima organizacional, se tendrá como efecto una mínima participación del personal y una gran cantidad de problemas, que muchas veces llegan a provocar hasta el cierre de la empresa.

- Si la determinación de los salarios del personal no se hace a través de la valuación de puestos, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, costo de la vida, mercado de trabajo entre otros factores, y en su asignación se contemplan enfoques subjetivos que nada tienen que ver con el contenido de cada unidad específica de trabajo, la actitud y motivación hacia el trabajo por parte de cada integrante de la empresa redundará hacia una menor productividad.
- Por lo que toca a los servicios y prestaciones, que desde luego contribuyen a generar un mayor arraigo del personal en la empresa, es importante que los mismos se apeguen a las necesidades del personal, y además, si en su administración participa el personal habrá una mayor conciencia de su costo y beneficio; por otra parte, aquellas que se implementen superiores a la ley, deben estar de acuerdo a las posibilidades económicas del organismo del que se trate, ya que de otra forma si no se encuentran debidamente diseñadas y al no lograr que el personal cubra a través de las mismas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, difícilmente se podrá contemplar el trabajo como la opción para su realización y para una mejor calidad de vida.
- Si reflexionamos sobre la seguridad e higiene y cuyos programas al respecto no contribuyan a que la salud física y mental de los integrantes de la empresa estén en condiciones óptimas, así como, prever los riesgos en el trabajo, y contrarrestar el ausentismo que se genere por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, su repercusión en la organización será visible al disminuir la funcionalidad ergonómica de la conjugación tan importante de la energía humana y la energía mecánica.
- Si se desconocen los requerimientos de las unidades de trabajo existentes así como las características que deben tener las personas con apego a dichos requerimientos y no se comparan con el desarrollo organizacional de la empresa, no

se podrá aprovechar el potencial del personal ni se desarrollarán aquellas habilidades que se requieran para que dicho recurso humano concuerde con los objetivos de crecimiento y/o innovación requeridos por la propia dinámica de la empresa.

- Por lo que corresponde a la comunicación que debe de existir en la empresa tanto ascendente como descendente, horizontal y/o vertical, y de la índole que sea, debe de estar de acuerdo con la madurez de quienes la integran y que no se podrán contrarrestar los conflictos que se generan consecuencia de la misma, y por tanto, surgirán múltiples problemas en la operatividad organizacional cuya trascendencia no es medible, sino hasta la determinación de las deficiencias una vez cuantificadas estas.

3. DEMARCACIÓN DEL FENÓMENO

Como previamente se ha señalado, la administración de personal es indispensable en cualquier organización formal independientemente de cual sea su objetivo, ya sea utilitarista, social, coercitivo, entre otros; ya que como también se ha mencionado, su objetivo es lograr la integración y participación, lo más óptimo posible, de la fuerza humana que forme parte de la organización de que se trate. Desde luego, la intención del grupo que integra la presente investigación es suscribir el área a la cual se abocará el mismo y una vez considerando varias opciones para la realización del presente trabajo entre lo que fue el sector manufacturero, comercial y de servicios. Desde luego, por lo que se refiere al sector privado se inclinó como consecuencia de aplicar en los integrantes del grupo el método de tormenta de ideas, considerándose en él las facilidades, ubicación geográfica, respaldo de los niveles superiores e interés de los involucrados, entre otros factores; se decidió que el más viable fue el ramo de la construcción, el cual por su importancia y peculiaridades fue considerado el más conveniente.

Dicho ramo por sus características representa para nuestra economía una alternativa para la creación aunque sea por ciclos o de manera temporal de empleos; contrarrestando de manera parcial el desempleo abierto con sus respectivas consecuencias, además, de que dicho sector es el promotor de varios sectores subyacentes.

Como más adelante describiremos lo que representa para nuestro país el sector al cual nos abocaremos y a través de los datos respectivos queda justificada su importancia y por ende nuestro interés para realizar el estudio respectivo sin menospreciar ninguna de las demás actividades económicas que se circunscriben a la sociedad de la cual formamos parte, también sin minimizar la función de personal en dichas actividades, ya que como lo hemos recalcado en el párrafo primero de este punto es clave para la funcionalidad y la productividad de cualquier estructura formal.

4. FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Todas las organizaciones constituyen sistemas (es decir, unidades integradas). Los componentes de cualquier sistema o unidad, deben ser coordinados de una manera lógica y eficiente de modo que pueda funcionar de una forma adecuada que beneficie tanto a la propia organización como a las personas que la integran.

De esta manera se pretende presentar a la función de personal no como una serie de partes sueltas donde cada faceta es un fragmento aislado, sino como un sistema en el que cada parte se interrelaciona con otras para realizar acciones conjuntas.

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan pero, que poseen respectivamente límites claros y precisos.

La concepción de la actividad de administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto que da principio al entorno externo. El entorno constituye un elemento importante por que la mayor parte de los sistemas son abiertos. Un sistema abierto es aquel que es afectado por el entorno. Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos. Así mismo, las actividades de administración de personal constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

Recurriendo a dicho entorno y previo al desglose de lo que contempla la administración de personal en un ente socioeconómico específico, el grupo que llevó a cabo este trabajo recurrió a la observación naturalista, realizando algunas indagatorias con el personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y especializados en esta función, plasmando a continuación sus comentarios referentes a la siguiente pregunta:

¿Qué importancia le da Usted a la función de personal en el ámbito organizacional?

Entrevistado #1. "Considero que es muy importante porque es el departamento que se encarga de los asuntos relacionados con la vida laboral del personal, desde su inserción en la empresa hasta su retiro."

Entrevistado #2. "Un departamento de recursos humanos tiene una gran razón de ser dentro de una organización, ya que su principal función es la de administrar de la mejor manera el factor humano. Si nos remontamos a tiempos pasados, este departamento operaba de forma empírica, pero en la actualidad debe tener una estructura bien definida. La estructura definida debe estar apoyada por todas las funciones que tiene encomendadas, que va desde la definición de los sueldos y salarios, capacitación, prestaciones, seguridad e higiene, reclutamiento y selección, entre otras. Pero considero desde mi forma personal de ver, las funciones principales son la de selección y capacitación; ya que la puerta por donde entra un candidato a la organización es a través de una excelente selección; y si esta fue así en efecto "excelente", los resultados se van a ver en el desempeño del trabajo, ya sea de nivel operativo o gerencial. Además, si este departamento de recursos humanos es lo suficiente acertado, entonces se preocupará por capacitar a ese personal que cuenta con las características necesarias y por consiguiente al ser capacitado constantemente su desempeño será óptimo, sin olvidar que la capacitación puede funcionar como una forma de motivación. No se debe de olvidar ante todo que las personas que estén al frente de un departamento de recursos humanos deben ser profesionales en el desempeño de su función."

Entrevistado #3. "En cualquier empresa es indispensable, ya que, el conocer y organizar al personal para que se lleven de buena manera, en principios bien fundamentados y así no estar adivinando quien es la personal adecuada."

Entrevistado #4. "Es el motor de la empresa, si no existiera sería difícil que los recursos humanos de la organización se lleven adecuadamente, por eso los recursos humanos radican en llevar a la persona adecuada al puesto adecuado y en el momento adecuado."

Lo anterior conlleva a la afirmación de que la administración de personal debe ser considerada como el hacer posible la integración y participación relativa del personal de una organización contemplando desde luego todas sus características y mediante la aplicación del proceso administrativo sea factible el logro de los objetivos organizacionales, los suyos propios y el de la sociedad a través de los servicios y/o prestaciones que ésta recibe.

La Administración de Personal 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 beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización.

La administración de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio de la organización trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y, al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

Actividades generales del encargado del departamento de recursos humanos.

- Formular los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a la discusión con los ejecutivos; obtener aprobación de la Dirección General y cuidar que se implanten.

- Vigilar, con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleven a cabo.
- Interpretar las normas y políticas de personal; auxiliar a la Dirección General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.
- Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.
- Informarse e informar a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

Funciones de un departamento de Recursos Humanos.

1. Contratación y Empleo:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.
- Promoción.

2. Capacitación y Desarrollo:

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

3. Sueldos y Salarios:

- Análisis y Valuación de Puestos.
- Evaluación del Desempeño.
- Salarios e Incentivos.

4. Relaciones Laborales:

- Comunicación.
- Contratos de trabajo.
- Disciplina.
- Investigación de personal.
- Relaciones de Trabajo.

5. Servicios y Prestaciones:

- Actividades recreativas.
- Actividades culturales.
- Prestaciones.

6. Seguridad e Higiene Industrial:

- Seguridad e Higiene Industrial.
- Servicio Médico.
- Ausentismo.
- Riesgos, Accidentes y Enfermedades de Trabajo

7. Planeación de Recursos Humanos:

- Inventario de Recursos Humanos.
- Rotación.
- Auditoría de Personal.

A continuación se desglosan las funciones contempladas anteriormente:

4.1. Contratación y Empleo

4.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar Recursos Humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

"Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".

I. Chiavenato

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

Políticas de promoción interna.

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y expectativas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

Políticas de compensación.

Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad

en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

Políticas sobre situación del personal.

Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

Políticas de contratación internacional.

Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

Fuentes de reclutamiento.

➤ Fuentes internas

Promoción.

Si una organización hizo un trabajo efectivo de selección de personal, una de las mejores fuentes de abastecimiento para empleos vacantes la forman sus propios empleados. La promoción es una política que siguen muchas organizaciones.

La promoción tiene varias ventajas. Primero, una organización debe tener una buena idea sobre la capacidad y debilidad de sus empleados. La moral del empleado y la motivación se afectan positivamente por las promociones suponiendo que éstas se perciban como relacionadas equitativamente con el rendimiento. Finalmente, la mayoría de las organizaciones tienen una inversión considerable en los empleados, y al usar sus habilidades hasta el máximo de su capacidad aumenta su utilidad la organización en relación a sus inversiones, de no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera.

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

➤ Fuentes externas

Consisten en buscar en el exterior a los candidatos. Las organizaciones cuentan con un amplio campo de fuentes externas disponibles para obtener candidatos.

Candidatos espontáneos.

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

Recomendaciones de los empleados de la empresa.

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

1. Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización.
2. Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
3. Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes

semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

Anuncios en la prensa.

Pueden llegar a mayor número de personas.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- las responsabilidades del empleo.
- la manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar, y
- los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función, principalmente.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en:

Agencias de empleos.

Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

Instituciones educativas.

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Asociaciones profesionales.

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

Sindicatos.

Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.

Agencias de suministro de personal temporal.

Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.

Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor.

4.1.2 Selección

La selección de personal es un subproceso importante, una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuado por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal.

"El proceso de Selección de Personal consiste en escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante."

Joaquín Rodríguez Valencia.

Una vez que se tengan a los candidatos, se seleccionarán aquellos que mejor cumplan con el perfil solicitado para citarlos a entrevista.

El proceso de Selección se divide en las siguientes fases:

1. Solicitud de Curriculum vitae.
2. Solicitud de Entrevista.
3. Solicitud de Empleo.
4. Entrevista Formal.
5. Pruebas psicológicas.
6. Examen médico.
7. Entrevista con el jefe departamental.
8. Comprobación de Referencias.

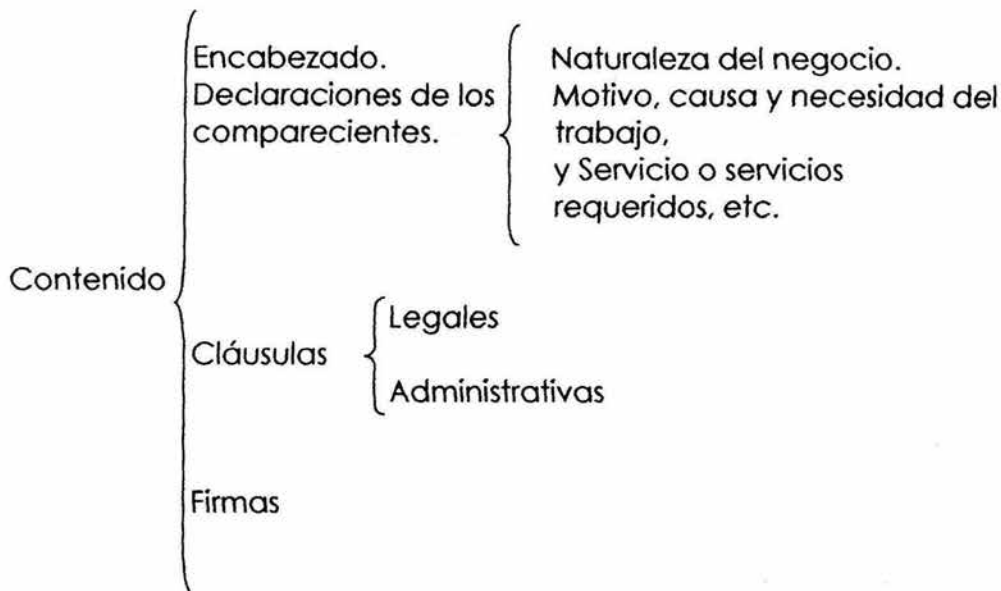
4.1.3 Contratación

Una vez pasada con éxito la etapa de selección, el candidato puede ser contratado.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Art.20 de la L.F.T.

El contenido del contrato individual de trabajo se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas, que son de dos tipos: legales y administrativas y, por último, la firma de los contratos.



Encabezado.

Incluye el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente, como personas morales.

Declaraciones.

Primero se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto); el tipo de contrato y, en forma general, el servicio o servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cuestión. Luego, se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

Cláusulas.

Las cláusulas del contrato individual de trabajo se dividen en dos grandes grupos: legales y administrativas.

➤ Legales.

El artículo 25 de la L.F.T. indica lo que deberá contener el escrito en el que consten las condiciones de trabajo, y estas son:

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;

II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;

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

IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;

V. La duración de la jornada;

VI. La forma y el monto del salario;

VII. El día y el lugar de pago del salario;

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

➤ Administrativas.

Incluyen las cláusulas operativas como son: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

Firmas.

En esta parte final del contrato se incluyen los nombres del trabajador y el patrón, y en su caso, también de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que puedan firmar.

4.1.4 Inducción

La inducción significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es necesaria porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio.

Los elementos que componen la inducción son:

- Bienvenida
- Antecedentes históricos de la empresa
- Presentación del organigrama
- Misión, visión y valores colectivos de la empresa
- Prestaciones y servicios
- Otorgamiento del reglamento interior de trabajo
- Recorrido por las instalaciones de la empresa

4.1.5 Promoción

Una promoción implica un cambio de asignación de un puesto de nivel inferior a otro de nivel superior en la organización. El nuevo puesto proporciona al empleado un aumento de sueldo y de status, pero exige más de él en términos de aptitud y responsabilidad.

Las promociones permiten que una organización utilice con más efectividad cualquier talento o habilidades que los individuos hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo. La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente sus

capacidades en el desempeño de su trabajo. Las promociones pueden servir también como una recompensa y como evidencia de apreciación por alcances anteriores. Si el programa de promociones se administra en forma apropiada, puede servir para mejorar la eficiencia y la moral del empleado y para atraer nuevos empleados a la compañía.

4.2. Capacitación y Desarrollo

4.2.1 Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo

"Entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor".

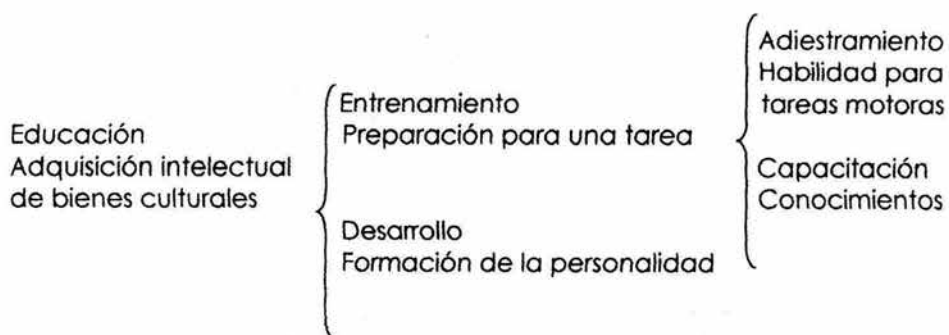
Fernando Arias Galicia.

"Capacitación es el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes para que pueda alcanzar el objetivo plasmado en la descripción del puesto".

"Adiestramiento es el procedimiento de enseñanza - aprendizaje orientado a desarrollar habilidades psicomotoras y mecánicas en los niveles operativos".

Joaquín Rodríguez Valencia.

El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, inteligencia, sensibilidad hacia los problemas, capacidad para dirigir).



Detección de necesidades de capacitación

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Los cuatro pasos básicos de la capacitación son:

- Evaluación
- Establecer los objetivos de la capacitación
- Capacitación
- Evaluación



El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo. En este caso, generalmente la

necesidad de capacitación deriva de problemas, por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución. Con frecuencia, por ejemplo, el desempeño ha bajado debido a que los criterios no son claros o porque la persona simplemente no está motivada.

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tareas y el análisis del desempeño.

El análisis de tareas resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos.

El análisis del desempeño básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en el desempeño.

Otras técnicas utilizadas para identificar las necesidades de capacitación son: informes de los supervisores, registros de personal, solicitudes de la gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionarios.

El programa de capacitación reflejará también los planes generales de personal de la empresa, planes que en sí mismos derivan de las metas de la organización.

Análisis de tareas

El análisis de tareas es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. En este punto, el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente, y por tanto, la capacitación generalmente se basa en el análisis de tareas, un estudio detallado del puesto para determinar las habilidades específicas.

La descripción del puesto y su especificación son elementos útiles en este respecto. Estos listan las responsabilidades y experiencia específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria para desempeñar el trabajo.

Otros medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Análisis de puestos

El cuál se tratará en el punto 3.

Evaluación del desempeño

El cuál se tratará en el punto 3.

La observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atrasos, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación.

Solicitud de supervisores y gerentes.

Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante capacitación, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales.

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados.

Pruebas de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

4.3 Sueldos y Salarios.

4.3.1 Análisis y Valuación de Puestos

Análisis de puestos.

Existen métodos que tienen por objetivo lograr que las organizaciones administren mejor los recursos humanos con que cuentan.

En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de

reclutamiento, selección y contratación, y manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

El análisis de puestos es importante ya que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto.

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa y las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso, por esto es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

Valuación de puestos.

Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos. La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto.

El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera, los especialistas en compensación pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las valuaciones de puestos.

Las valuaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la valuación de puestos es decidir el nivel de los salarios.

Debido a que la valuación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialista en compensaciones. Cuando se emplea un grupo de gerentes o especialistas, el grupo recibe el nombre de Comité de valuación de puestos.

Los sistemas más comunes son:

1. Jerarquización de puestos: es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

2. Graduación de puestos: la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

3. Comparación de factores: este método requiere que el Comité de valuación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en valuación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta valuación

permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

- Paso 1: identificación de los factores esenciales. Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.
- Paso 2: determinación de los puestos esenciales. Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.
- Paso 3: adscripción de salarios para puestos esenciales. Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.
- Paso 4: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores. La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.
- Paso 5: valuación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la valuación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

4. Sistema de puntos: es el más empleado para la valuación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Pasos:

- Paso 1: determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de

comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.

- Paso 2: determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
- Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
- Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
- Paso 5: desarrollo del manual de valuación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
- Paso 6: aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de valuación para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se

suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

5. Método de alineamiento: Se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto. Puede incluso funcionar sin necesidad de reunir un comité, que se encargue de determinar esa importancia, aunque, precisamente por su sencillez, tal procedimiento será mejor realizado mediante un trabajo en conjunto.

Los analistas de puestos tampoco son imprescindibles, no obstante, si queremos tecnificar nuestro procedimiento, será siempre conveniente tenerlos a la vista.

Puede trabajarse en base a puestos típicos; pero como es un sistema que solo puede funcionar bien en organizaciones de muy escaso número de trabajadores, lo mejor será englobar a todos los puestos que no puedan asimilarse con otros de tipo genérico: mozos, estibadores, mecanógrafos, secretarías, etc.

Es posible, para ordenar los puestos, tener en cuenta la antigüedad y los méritos particulares de cada trabajador; solo que en tal caso, se desvirtúa la objetividad tan necesaria de los sistemas de valuación.

Estudios comparativos de sueldos y salarios.

Las técnicas de valuación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las

condiciones del mercado. Al conocerlas, se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

Fuentes de datos sobre compensación:

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Pero adolecen de dos limitaciones: pueden ser tan generales que tengan escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. Estos servicios son contratados por organizaciones de grandes dimensiones.

Un tercer sector que puede aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios:

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios. En estos casos, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico pero diferentes entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.

Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de compensaciones.

Determinación del nivel de compensaciones.

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de valuación de puestos.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la valuación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A continuación, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

4.3.2 Evaluación del Desempeño

El análisis de desempeño significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación.

El primer paso es evaluar el desempeño del empleado. En otras palabras, si se desea mejorar el desempeño del trabajador, primero es necesario determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y cómo se desearía que fuera.

El centro del análisis de desempeño es distinguir entre los problemas no puedo y no quiero.

Primero, se determinará si el problema es no puedo y si es así, sus causas específicas:

- empleados que no saben qué hacer o cuáles son sus normas
- obstáculos en el sistema, como falta de herramientas o suministros
- la mala selección que resulta de la contratación de personas que no tienen las aptitudes para realizar el trabajo, o
- la capacitación inadecuada.

Por otro lado, el problema podría ser no quiero, en este caso los empleados realizarían un buen trabajo si quisieran. Si es así, se debería cambiar el sistema de recompensas, tal vez por un sistema de incentivos.

4.3.3 Salarios e Incentivos

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y la pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Estructura de la compensación:

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa.

De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones de puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

Desafíos del área de compensaciones.

Cambios inducidos por la tecnología.

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas

fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical.

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad.

Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad.

Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios.

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral.

En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.

Incentivos y participación en las utilidades.

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores.

Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- ✓ Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- ✓ Reducir los costos de compensación.
- ✓ Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- ✓ Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

Propósito de la compensación no tradicional.

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

Extensión y cobertura.

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y el sentido que se tenga sobre la justicia del sistema de compensación.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. Cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades son especialmente eficaces. Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscrito solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

Niveles financieros.

También se deben determinar el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se van a entregar. Es necesario establecer parámetros claros, que nos conduzcan a evitar la confusión o a diferentes interpretaciones.

Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos basados en el número de unidades producidas, se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados. En el caso de los programas de participación en las utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en utilidades.

4.3.4 Vacaciones

Periodo de descanso durante el que se interrumpe una tarea o actividad habitual.

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

Después del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios."

Art.76 de la L.F.T.

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

Art.78 de la L.F.T.

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

Art.79 de la L.F.T.

“Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el periodo de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo”

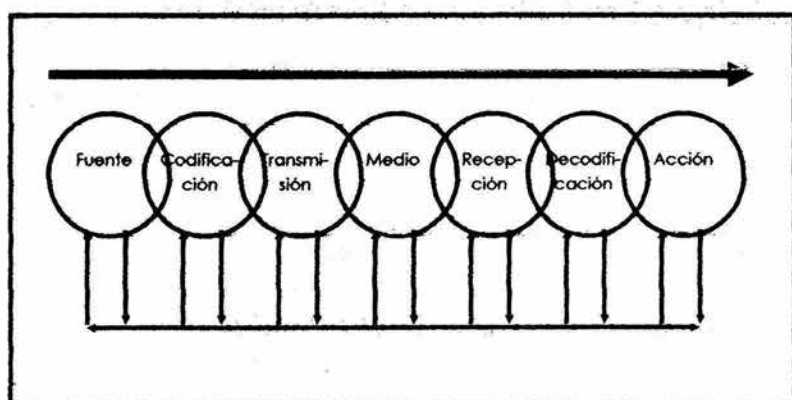
Art.81 de la L.F.T.

4.4 Relaciones Laborales.

4.4.1 Comunicación

La comunicación es otro concepto importante con el que está íntimamente involucrada la función de personal. Tradicionalmente el administrador de personal estaba consciente de que existían problemas de comunicación individual, de grupo y organizacional, pero no los consideraba parte de sus funciones. El administrador de personal moderno reconoce que los problemas de comunicación son parte de sus responsabilidades de trabajo. Ninguna otra persona de una corporación está ubicada más estratégicamente que el administrador de personal; por tanto, el fenómeno de la comunicación se puede estudiar y analizar mejor desde el punto de vista organizacional.

MODELO.



Ciclos de retroalimentación

Inicia con una idea o información, llamado dentro del modelo de comunicación: *recurso o ideación*.

La idea se *codifica* mediante un formato pensado, escrito, oral, físico o de alguna otra expresión tentativa.

Luego se debe *transmitir* el mensaje oral, escrito, con gestos y actitudes, manejo de tarjeta de datos, cintas, etc.

El espacio, distancia, mecanismo o canal por el cual viaja el mensaje es el *medio* de comunicación.

Ya que el mensaje ha viajado por el medio, lo recibe un objeto al cual se dirigió la comunicación. Después de la *recepción*, el mensaje se interpreta o descifra directa o indirectamente por medio de un proceso mental. La mente humana, un sistema de memoria mecánica, los instintos animales y otros procesos sirven como mecanismos de *decodificación*.

Algunas veces la *acción*, también se identifica como un paso dentro de un sistema de comunicación.

El proceso puede ser ciclado o reciclado desde cualquier etapa en el proceso total de la comunicación, a cualquier otra etapa.

Barreras.

Dentro del proceso de comunicación pueden existir barreras en diversas formas. Para mayor conveniencia y generalización, las barreras de la comunicación se agrupan y clasifican en tres categorías principales:

1) **Técnicas:** Fallas en los canales de distribución: mecánicas, obstrucciones físicas, malos funcionamientos tecnológicos, obstáculos concretos y otros parámetros tangibles de espacio y distancia evidentes dentro de las etapas de transmisión, medio y recepción del proceso de la comunicación.

Sin embargo, ahora las causas técnicas de la mala comunicación se han reducido notablemente en número y gravedad. El avance y perfeccionamiento continuo de invenciones como el teléfono, radio, televisión, automóvil, aeroplano, tren y especialmente la computadora; han llegado al punto de que estos canales de

información son comúnmente considerados como mecanismos y medios de comunicación muy confiables y eficientes.

2) Semánticas: Estas barreras son más notables entre las etapas de comunicación que dentro de ellas. Las emisiones semánticas, se revuelven alrededor de la cuestión de "qué" se comunica o se transfiere dentro de las etapas de la comunicación. Mucha comunicación se presenta en forma de lenguaje. Pero las palabras escritas y habladas significan cosas diferentes para distintas personas, cuando se usan en situaciones y contextos diversos.

Por definición, la semántica es el estudio del significado. Dentro de una cultura, el significado se expresa por medio del lenguaje. Debido a que las palabras se pueden interpretar y emitir mal, también presentan la posibilidad de dificultades semánticas. Las barreras semánticas de la comunicación son básicamente evidentes dentro de las expresiones del lenguaje oral y escrito, pero también pueden ser inherentes los problemas semánticos dentro del uso de otras formas de signos, símbolos y gestos. Una opción como la cuantificación del informe (por ejemplo, usando números), evitaría la mala interpretación y el mal entendimiento.

3) Humanas: Se presentan debido a emociones, predisposiciones, percepciones, competencias (o incompetencias), capacidades (o incapacidades), sensaciones, etc. Las personas tienen diversas susceptibilidades asociadas con sus facultades mentales y sentidos operacionales (gusto, vista, olfato, oído y tacto). Estas diferencias humanas pueden ser importantes formas de barreras de comunicación. Estos tipos de barreras o limitaciones existen casi exclusivamente en las etapas de codificación y decodificación del proceso de comunicación.

La codificación y decodificación son procesos mentales, y existen numerosas variaciones entre los humanos y su capacidad para efectuar estas funciones de razonamiento. Las barreras humanas, se consideran las formas principales de los actuales problemas de comunicación, porque nunca se pueden eliminar, y se encuentra gran capacidad en reducir, aún ligeramente, su frecuencia. La

eliminación de las barreras humanas supone el reemplazo de los seres humano con sustitutos no humanos. Casi todos los malos entendimientos y las malas comunicaciones humanas son causados por una combinación de problemas semánticos y humanos.

TÉCNICAS	SEMÁNTICAS	HUMANAS
Espacio o distancia	Interpretación de las palabras	Variaciones conceptuales
Fallas mecánicas	Decodificación de gestos	Diferencias de susceptibilidad
Mal funcionamiento eléctrico	Traducción de idiomas	Variables de personalidad
Retrasos	Significado de símbolos y signos	Discrepancias de competencia
Interferencias físicas	Significado indirecto	Entradas sensitivas

Clasificaciones.

Las formas y los tipos de comunicaciones por lo común se clasifican en varias categorías para propósitos de estudio, análisis, explicación y comparación. Existen numerosas clasificaciones, pero sólo presentaremos dos de las más usuales: 1) descendente, ascendente y en sentido horizontal, y 2) formal e informal.

1) Descendente, ascendente y horizontal.

La clasificación se refiere a la dirección del flujo de mensajes e información dentro de una estructura corporativa. Las comunicaciones descendentes incluyen intercambios de información de superior a subordinado, a través de la cadena de mando, boletines administrativos, etc. La comunicación descendente es normalmente apropiada cuando el administrador desea comunicar sólo información no convertible en hechos y cuando el propósito es informativo y no persuasivo. En la mayoría de las compañías el flujo de información ascendente es mucho menos

adecuado que el flujo descendente. Muchos investigadores en el campo de los negocios reconocen que la forma y flujo más crucial de la información organizacional interna son los flujos de información horizontales.

Todos los contactos directos del flujo de trabajo, implican comunicaciones horizontales o laterales. Los intercambios de información interdepartamentales entre los trabajadores ayuda a integrar una organización, y también sirve como importante fuerza coordinadora y unificadora dentro de la totalidad de la estructura corporativa.

2) Formal e Informal: Se refiere a los estilos y patrones de los flujos de información organizacional. Cuando los mensajes se transmiten y se reciben por medio de un patrón jerárquico de autoridad determinado (que por lo común se denomina *cadena de mando*) se lleva a cabo la comunicación formal.

Sin embargo, dentro de una organización, se intercambia mucha información en lo que parece ser una manera menos sistemática y más informal. Ambos sistemas son cruciales para el funcionamiento ejecutivo de una empresa. El buen administrador trata de utilizar el sistema de comunicación informal como complemento de la cadena de mando formal. Por medio de la investigación se ha descubierto que dicha información informal es algunas veces autoritaria, aunque a menudo está un poco distorsionada. La velocidad extremadamente rápida en que avanza la información informal, con frecuencia hace que un administrador eficaz quiera usar esta alternativa y no destruirla.

La dirección del flujo en las comunicaciones.

ASCENDENTE



Quejas
Sugerencias
Informes de trabajo
Estudios de actitudes

DESCENDENTE



Políticas
Procedimientos
Reglas
Manuales

HORIZONTAL



Memorándums interdepartamentales
Reuniones de la línea y asesoría
Interacción de empleados
Relaciones sindicato - administración

4.4.2 Contratos de Trabajo

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Art.20 de la L.F.T.

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

Art.386 de la L.F.T.

Contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria,

y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.

Art.404 de la L.F.T.

Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Art.35 de la L.F.T.

4.4.3 Disciplina

El Reglamento Interior de Trabajo

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización.

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.

Art.422 de la L.F.T.

Contenido

Según el artículo 423 de la L.F.T, las materias que deberá contener dicho reglamento, son:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los

establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;

- IV. Días y lugares de pago;
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V:
Son obligaciones de los patrones:
Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores, en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar las mujeres y los menores;
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- IX. Permisos y licencias;
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción;
y
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

El reglamento interior de trabajo es obligatorio para los trabajadores y para el patrón, resulta conveniente y obligatorio imprimir dicho reglamento y dotar a todos los representantes del patrón y a todos los trabajadores, de un ejemplar del mismo, además de fijarlo en los lugares más visibles del establecimiento, normalmente en vitrinas especiales para ello.

4.4.4 Investigación de Personal

La necesidad de mayores conocimientos relativos al comportamiento humano, hizo que se diera más importancia a la investigación de personal, algunos de los estudios iniciales fueron dirigidos hacia la determinación de los efectos que las condiciones de trabajo, tales como horas de trabajo y periodos de descanso, pudieran tener sobre la fatiga y la productividad del trabajador, y a medida que el estudio progresaba se descubrió que el ambiente social podía tener un efecto igual sobre la productividad, sino es que mayor que el ambiente físico, se reveló la influencia que los grupos informales de trabajo podían tener sobre la productividad de los empleados y sobre su respuesta a factores tales como la supervisión y los incentivos financieros, lo que ha venido a llamarse el campo de las ciencias de la conducta.

4.4.5 Relaciones de Trabajo

La L.F.T en su artículo 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le dé origen), mediante el pago de un salario.

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado; esta última modalidad, eventual o temporal; ésta, a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.



La relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con la legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo indeterminado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- 1) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- 2) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
- 3) En los demás casos previstos por la ley.

Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen para la empresa una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

La relación individual de trabajo por tiempo determinado puede ser eventual o temporal:

- Eventual: aquélla por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, para la última, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.
- Temporal: aquélla por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Puede adoptar las siguientes formas:
 - a) Contrato por obra determinada: es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.
 - b) Contrato a precio alzado: documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Prórroga.

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

4.5 Servicios y Prestaciones.

4.5.1 Actividades Recreativas y Culturales

El artículo 132 de la L.F.T señala en su fracción xxv que es obligación del patrón contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables.

4.5.2 Prestaciones

Las prestaciones son aportaciones que con las que la empresa incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador.

Objetivo de las prestaciones.

Proporcionar un beneficio colateral a su salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga al personal, sea en especie o en dinero para la satisfacción de sus necesidades económicas, educativas o socioculturales y recreativas como medio de motivación para lograr el mejor desempeño.

Los objetivos principales de la mayor parte de los programas de prestaciones son:

- Mejorar la satisfacción de los empleados.
- Satisfacer las necesidades de salud y seguridad.
- Atraer y motivar a los empleados.
- Reducir la rotación de personal.
- Mantener al sindicato al margen y mantener una posición competitiva favorable.

Clasificación por su forma:

a) En dinero: Remuneración en moneda de curso legal, que deberá pagarse al trabajador, no está permitido hacerlo en mercancías, vales o fichas que pretendan sustituir la moneda.

b) En especie: Deberán ser apreciadas al uso personal del trabajador y de su familia, proporcionando al monto del salario que se le paga en efectivo.

c) En facilidades, actividades o servicios: Aquellos definidos por la empresa que benefician al trabajador, como servicios de transporte, comedor, sala descanso, etc.

Prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo:

- Jornada de trabajo (Art. 61)
- Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (Art. 63)
- Pago de horas extras (Art. 67)
- Pago de prolongación de tiempo extraordinario (Art. 68)
- Un día de descanso a la semana (Art. 69)
- Ocho días de descanso obligatorio al año (Art. 74)
- Vacaciones (Art. 76 al 81)
- Aguinaldo (Art. 87)

- Indemnización (Art. 89)
- Participación de utilidades (Art. 117 a 131)
- Becas (Art.132 fracción XIV)
- Capacitación y adiestramiento (Art. 132 fracción XV)
- Medicina profiláctica (Art. 132 fracción XIX)
- Fomento de actividades culturales y deportivas (Art. 132 fracción XXV)
- Ayuda para pago de renta (Art.150y 151)
- Prima de antigüedad (Art. 162)
- Protección especial a las trabajadoras en los períodos pre y post natal. (Art. 165 a 172)
- Protección especial a los trabajadores menores de edad (Art. 173 a 180)
- Servicio médico de la empresa (Art. 504)

Prestaciones que otorga la Ley del IMSS:

Para la participación de las prestaciones del IMSS, las personas que las reciben se dividen en:

Asegurado: que es el trabajador que paga su cuota correspondiente, y

Beneficiarios: Cónyuge o concubino(a) del asegurado(a), hijos menores de 16 años o menores de 25 si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios salvo casos especiales que se indicarán:

- Atención medicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria (Art. 63, 99 y 101)
- Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgo de trabajo (63 fracción III) prótesis (36 fracción I)
- Rehabilitación (61 fracción IV)

- Traslado de enfermos (Art. 5 del reglamento de las ramas de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad)
- Viáticos de enfermos (Art. 5 del reglamento de las ramas de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad)
- Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto (Art.1° del reglamento de ramas de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad)
- Canastilla para el recién nacido (102 fracción III)
- Ayuda para lactancia (Art. 102, fracción II)
- Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años) de las trabajadoras
- Aguinaldo anual para los pensionados (art.65 fracción IV, 71 y 164)

NOTA: La atención médica y hospitalaria por maternidad sólo se aplica a la esposa o compañera del asegurado y a la asegurada. No pueden emplearla otras beneficiarias.

Prestaciones que solo son de aplicación para el asegurado:

- Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales (Art. 65)
- Subsidio por enfermedades (104)
- Subsidio antes y después del parto, a la asegurada (109)
- Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgos de trabajo (65 fracción II)
- Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgos de trabajo (65 fracción III)
- Pensión por invalidez (129)
- Pensión por vejez (137)
- Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable.
- Pensión por cesantía

- Aumento de pensión si continua asegurado después de haber cumplido 65 años de edad
- Ayuda para gastos del funeral (muerte del asegurado)
- Pensión a la viuda o viudo
- Pensión a la viuda del pensionado
- Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina pensionada que contraiga nuevas nupcias.
- Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandona el país en forma definitiva
- Pensión a los padres, solo se otorgará si no existe viuda, huérfanos o concubina con derecho a pensión.
- Dote matrimonial
- Seguro voluntario

4.6 Seguridad e Higiene Industrial.

4.6.1 Seguridad e Higiene Industrial

La seguridad e higiene industrial, es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Seguridad.

Se entiende como las condiciones, acciones o prácticas que conducen a la calidad de seguro, aplicación de dispositivos para evitar accidentes. En la empresa implica la protección de instalaciones físicas, de herramientas, materias y equipo.

Higiene.

Son las condiciones o prácticas que conducen a un buen estado de salud.

4.6.2 Servicio Médico

Todas las organizaciones, de cualquier tamaño, proporcionan cierta clase de servicios médicos, que pueden ir desde primeros auxilios hasta el tratamiento de enfermedades menores por enfermeras y servicios rutinarios administrados o supervisados por un médico.

El grado de los servicios puede variar mucho, pero por lo general están diseñados para manejar enfermedades y lesiones menores.

4.6.3 Ausentismo

El grado hasta el cuál los empleados están ausentes de su trabajo puede servir para indicar la efectividad de la función de personal de una organización. Una cantidad determinada de ausentismo se debe a causas inevitables. Siempre habrá alguien que deba permanecer alejado de su trabajo a causa de enfermedad, accidente, problemas familiares serios, y por otras razones justas. Sin embargo, muchas pruebas indican que existen muchas otras ausencias que podrían ser evitadas. Por lo tanto, es aconsejable que el departamento de recursos humanos determine la gravedad de su problema de ausentismo manteniendo registros de asistencia individuales y por departamentos y analizarlos periódicamente.

4.6.4 Riesgos, Accidentes y Enfermedades de trabajo

Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Art.473 de la L.F.T.

Principales condiciones de riesgo de trabajo:

- Paredes, techos y pisos inseguros.
- Falta de limpieza.
- Escalera sin barandal.
- Tapetes dañados.
- Falta de defensa. Plataforma, pozos.
- Tránsito mal orientado.
- Iluminación insuficiente.
- Temperatura mal controlada.
- Ruido.
- Máquinas mal protegidas.
- Herramientas defectuosas.
- Ausencia de normas de seguridad.

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

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

Art.474 de la L.F.T.

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

Art.475 de la L.F.T.

EL Artículo 477 de la L.F.T. menciona que cuando los riesgos se realizan pueden producir:

- Incapacidad temporal;
- Incapacidad permanente parcial;

- Incapacidad permanente total; y
- La muerte.

La incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

La incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

La incapacidad permanente total es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

Art.78, 79 y 80 de la L.F.T.

4.7 Planeación de Recursos Humanos.

4.7.1 Inventarios de personal

Consisten en la información que se tiene del personal con que cuenta la organización. Las organizaciones deben integrar lo que generalmente se denomina "expediente del trabajador", en el cuál se archiva toda la documentación relacionada con la vida laboral del trabajador dentro de la organización desde su llegada.

4.7.2 Rotación de personal

La rotación es una práctica consistente en el intercambio periódico de asignaciones de trabajo, tratándose de formación técnica

mediante la cual un individuo se familiariza con varios puestos en una misma unidad o departamento y desempeña cada uno de ellos durante un plazo determinado.

4.7.3 Auditoria de Personal

Las auditorias de personal proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado, las auditorias de personal a nivel gerencial se enfocan en sus habilidades administrativas.

5. LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

La actividad construcción, de acuerdo al sistema de cuentas nacionales, se agrupa en la gran división número cuatro, que está constituida, únicamente, por la rama 60 del catálogo mexicano de actividades económicas, donde se especifica que:

"Comprende los trabajos efectuados por establecimiento o unidades dedicadas principalmente a la organización y/o relación, total o parcial de edificios y obras de ingeniería civil, tales como obras de urbanización, saneamiento, de electricidad, de comunicaciones y transportes, hidráulicas y marítimas".

"Incluye las nuevas construcciones, así como las reformas, reparaciones y mantenimiento, tanto de carácter artesanal como técnico".

La industria de la Construcción es la encargada de realizar la infraestructura de la planta productiva del país, al manejar los conocimientos técnicos, los recursos económicos y sociales directamente relacionados con ellas.

La industria de la Construcción se designa a:

...al grupo de personas físicas o morales constituidas en empresas constructoras, así caracterizadas por contar con:

- Capacidad técnica adecuada
- Organización administrativa
- Los recursos necesarios de capital y crédito.

Cuyo objetivo es la realización sistematizada de obras de construcción mediante alguna rama de contrato con los propietarios o comitentes de los mismos.

Las características de la Industria de la Construcción son:

1. Es itinerante pues carece de instalaciones fijas para su producción, su local industrial es la obra en construcción hasta terminarla.
2. Utiliza numerosos y variados insumos.
3. Emplea una planta mínima de trabajadores y operarios, pero por obra determinada, labora gran cantidad de fuerza de trabajo eventual, de la cual la mayoría proviene del campo.
4. Entrega productos finales diferentes cada vez.
5. Opera con bajos activos fijos, menos en el área de construcción pesada donde la inversión es necesariamente alta.
6. Requiere de crédito para iniciar sus actividades.
7. Es hipersensible a los cambios de la economía del país.
8. Está sujeta a las variaciones del mercado de sus insumos que, dadas sus características, no pueden ser almacenados.
9. Sus trabajadores aún no gozan de los beneficios de seguridad social ni de vivienda popular.
10. Dependien de ella numerosas industrias como la del cemento, pintura, etc.
11. El valor bruto de la producción total de la construcción está conformada por:
 1. Autoconstrucción, 50% del total.
 2. Profesionales y técnicos que laboran por cuenta propia, 13%
 3. Empresas agrupadas en CMIC, 37%.

Sus antecedentes

México en la década de los 40's se industrializa, y la construcción es una de las industrias claves del proceso.

En 1939, existen en el país 90 empresas constructoras y diversos grupos técnicos que, con financiamiento estatal, realizan obras y adquieren maquinarias.

Para los albores de la década de los 40's, el número de trabajadores ocupados en la construcción representa el 1.8% de la población económicamente activa, que es de 5.9 millones en total de 19.7 millones de habitantes.

La década de los 40's es especialmente significativa para la economía del país y de la industria de la construcción. El mundo está sumido en la segunda guerra mundial, la industria de los países desarrollados está dedicada a la producción de armamento, lo que va a permitir a las naciones independientes ejecutar acciones tendientes a fortalecer su mercado interno y aumentar su planta productiva.

En el lapso de los años 30's a los 50's, se crean las empresas mexicanas más importantes y especialmente, las dedicadas a la construcción. Se dan los primeros intentos para organizar al gremio de los constructores.

El proyecto nacional durante la cuarta década del siglo, consistía en sustituir poco a poco las partes manufacturadas importadas por las producidas en el país, en este proceso la industria de la construcción de las obras de infraestructura y de realizar las instalaciones industriales. Se afianza la dependencia de la industria de la Construcción al ritmo del crecimiento económico del país.

El presidente Manuel Ávila Camacho realiza por primera vez un censo tendiente a conocer los recursos hidráulicos del país, de donde resulta que la Comisión Nacional de Irrigación había puesto bajo riesgo 420,000 hectáreas con la construcción de obras nuevas; 396,000 con obras mejoradas; y 416,000 superficies habilitadas con obras construidas anteriormente.

En lo referente a la construcción de caminos, se fundó el departamento de Planeación y Fomento de Carreteras Nacionales (1947), para comunicar las rancherías y pequeñas poblaciones con el resto del país, y que constituían la gran mayoría de agrupaciones sociales en el territorio nacional. Este tipo de caminos fueron construidos por el gobierno federal, estatal y por los particulares beneficiados por la obra; con el llamado sistema de cooperación.

Para coordinar la construcción de caminos rurales, se crea en 1949, el Comité Nacional de Caminos Vecinales.

En 1950, el país cuenta con 15,980 kilómetros de caminos pavimentados; 5,900 kilómetros de carreteras revestidas y 2,040 kilómetros de terracerías, en total suman 23,920 km.

En el año de 1947, el 4 de julio, 17 ingenieros crean la empresa ICA entre los ingenieros, egresados de la UNAM, están Bernardo Quintana, Javier Barros Sierra, Raúl Sandoval, Fernando Espinosa, Fernando Higariart y Raúl Haro Vélez, por mencionar algunos.

El primer conjunto de vivienda popular edificado en México, fue encargado para su construcción al grupo ICA, fue el multifamiliar "Miguel Alemán" en la ciudad de México.

ICA realizó la primera obra de construcción pesada ejecutada por mexicanos en su totalidad y que fue el proyecto de ingeniería en la cuenca del Río Tepaltepec, que abarcó presas, canales, puentes, carreteras y escuelas.

En la década de los 50's se consolida la Industria de la Construcción por dos hechos principales: la creación de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción el 27 de marzo de 1953, y el inicio de la contratación de obras para concurso, pues las distintas dependencias gubernamentales, apoyadas en el art.134 de la Constitución, realizan una selección de empresas para la construcción de las obras del Estado.

Los dos rubros más importantes en donde actúa la industria de la construcción, realización de caminos y de obras de irrigación continúa hasta la actualidad, y se cubren otros rubros. En infraestructura física están las obras de comunicaciones, principalmente, en la infraestructura social, escuelas, obras de salubridad pública, hospitales, etc.

En caminos se establece un nuevo sistema para su construcción (1953), autofinanciados por medio de cuotas.

Las obras más importantes hasta esta fecha son la construcción de la Ciudad Universitaria; planificación de la cuenca del Papaloapan y su sistema hidroeléctrico; zona de riego del bajo Río Bravo; la presa Falcón; autopista; y el Aeropuerto de la Ciudad de México.

El proyecto de desarrollo del país produjo un crecimiento económico impresionante, la capacidad eléctrica del país aumentó de 680,000km, en 1943 a 1,200,000 km. En 1950; las instituciones de crédito del país, públicas y privadas, canalizaron crédito a las industrias básicas para lograr la sustitución de importaciones; la inflación fue del 10.5% anual y el peso del devaluó frente al dólar, los salarios permanecieron constantes y se generaron múltiples empleos, aunque no se llegaba a índices de industrialización calculado, y las grandes potencias empezaban a recobrar el mercado, las condiciones de la posguerra, favorables a los países dependientes, llegaban a su fin.

Un problema constante en México es la vivienda, la industria de la Construcción contribuye a su solución pero no se logra, y, en 1966 para coordinar los esfuerzos en programas de vivienda, impulsa la creación del CIMAC.

El Gobierno Federal promulga el 24 de diciembre de 1955 la Ley de inspección de contratos y obras públicas que contribuiría a mejorar la calidad de las construcciones.

En los años 70's se inicia un nuevo período de crecimiento económico caracterizado por el desequilibrio del orden económico mundial, en tanto que en México, el crecimiento demográfico plantea un problema de empleo para los nuevos sectores sociales que se incorporan al mercado laboral.

La industria de la Construcción mexicana inicia una nueva fase, su proyección hacia el exterior. En esta etapa se funda el consorcio Construméxico y Tecniméxico, para la construcción y promoción de la tecnología constructiva mexicana fuera del país. Inicialmente cubren Latinoamérica, principalmente a Guatemala, Honduras, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Colombia, Ecuador y Chile.

Las obras más importantes realizadas por la Industria de la Construcción en ésta época en el país, son el drenaje profundo de la Ciudad de México; la construcción del metro, y la planta Núcleo-eléctrica de Laguna Verde.

Para la década de los 80's., el país atraviesa por la crisis económica más profunda de toda su historia, que tiene fuertes repercusiones en la Industria de la Construcción.

Competitividad – Productividad.

Las transformaciones que se vislumbran tan grandes como los cambios recientes, genéricamente se pueden plantear en dos grandes conceptos: competitividad y productividad.

Al lograr incrementar la competitividad y productividad de la Industria de la Construcción, se pueden inferir los efectos positivos potenciales en los demás sectores industriales, en el empleo, en el crecimiento que genera la industria de la construcción, y esto constituiría a nivel nacional, el beneficio económico y social por lograr. Nos recuerda las palabras del Ing. Bernardo Quintana A.,

cuando dijo: "no se piense en el costo monetario que tiene una obra, sino en el costo social y económico que tendría no hacerla".

Es innegable que el crecimiento económico y el desarrollo social de nuestro país están estrechamente ligados al comportamiento de la industria de la construcción, pues ninguno de nosotros se puede imaginar el México que todos deseamos sin un mejor inventario de infraestructura, ya sea educativa, hospitalaria, de comunicaciones, de transporte, de energía, de vivienda y de servicios urbanos como agua potable, drenaje, principalmente.

Hoy, la industria de la construcción se encuentra gravemente descapitalizada y en posición de creciente desventaja conforme la naturaleza de los proyectos sea más global y su tecnología más desarrollada, debido a factores como la apertura indiscriminada a la competencia internacional y la disminución en los volúmenes de obra para los constructores nacionales, la falta de continuidad de trabajo en las empresas, los créditos bancarios limitados, tasas de interés muy elevadas, la inestabilidad económica, las prácticas administrativas que trasladan los riesgos financieros a las constructoras sin compensación alguna, el sistema tributario que exige el pago de impuestos sobre ingresos que no han generado flujo de efectivo, la asignación de las obras bajo un criterio presupuestal de precio como prioridad sin considerar la energía utilizada, lo que afecta la calidad, la productividad y el desarrollo social.

La carencia de una infraestructura suficiente y eficiente implica un desequilibrio en el desarrollo regional, con consecuencias graves como la inequidad en las oportunidades de trabajo y por tanto, en la distribución de la riqueza; la pérdida en la productividad y competitividad de los distintos sectores económicos, la dificultad en la conexión entre los centros de producción y los centros de consumo, limitando el potencial de mercado y el aprovechamiento de los recursos tanto naturales como humanos.

Satisfacer los requerimientos de infraestructura del país es una necesidad inaplazable, ya que la creación de ésta favorece el

desarrollo social y promueve el progreso económico de cualquier país, mediante la realización de obras e instalaciones que permiten la actividad de otras industrias, la integración de las comunidades, el mejoramiento de la calidad de vida de la población, y por qué representa un detonador de la economía al acelerar el flujo de inversiones de largo plazo tanto nacionales como extranjeras, por ello la inversión en infraestructura debe estar entre las prioridades del país.

La infraestructura creada a lo largo de la historia de México, es un orgullo nacional, porque manifiesta la capacidad de las constructoras mexicanas, por lo tanto, garantizar su participación en esta fuente de trabajo contribuirá al desarrollo y competitividad de los mexicanos.

La Industria de la Construcción de México debe prepararse para alcanzar una categoría que pudiéramos llamar "*clase mundial plus*", que significará que pudiera acometer cualquier trabajo en condiciones más favorables que las que presentarían las empresas locales de los socios comerciales de México, sobre todo en los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, que tienen los recursos de los que carecemos en nuestro país, y que por su inclinación pragmática y comercial, no pudieran resistir las ventajas que les ofrecieran las empresas constructoras de nuestro país. Ésta categoría incluye todo lo que llamamos "competitividad", que es más que: calidad, protección ambiental y seguridad y salud en el proceso constructivo, conceptos que seguirán siendo los primeros que debemos dominar en condiciones ventajosas.

Se podría pensar en convenios con mano de obra nacional, para realizar las obras en el extranjero, lo que reduciría el problema actual de la emigración ilegal y sin control, aliviaría los índices de desocupados de nuestro país, incrementaría sus ingresos por el personal que trabajara en el extranjero, etc., pero antes, debemos educar a nuestro personal a no improvisar y hacer lo que se le señale, cómo, cuando, con qué, y sólo aquello que se le señale, apegado a una rígida disciplina de la que por lo general carecemos.

Mejorar la calidad.

La calidad en la construcción es uno de sus principales problemas, generados principalmente por los bajos niveles de especificaciones y diseño, motivados por consideraciones de costo, así como también por defectos y problemas de durabilidad. El costo a la falta de calidad general se calcula entre el 5 y el 10 % de la inversión.

Los agentes que participan en la mala calidad de la obra: (cliente, proyectista, constructor, obreros, proveedores, supervisores, etc.), deben hacer lo que les corresponda para poner remedio a la falta de calidad y así contribuir en el beneficio del sector y la sociedad en general. La calidad compensará a largo plazo sus costos, constituyéndose en un factor clave para el desarrollo sostenido.

El cliente debe exigir calidad desde el diseño y especificaciones de su proyecto, establecer los criterios de evaluación de las ofertas que los consideren, contratar una supervisión técnica para el control de las especificaciones, valorar técnica y administrativamente a las empresas que participen en el proyecto, calificar el desempeño de los obreros y técnicos que participen en su proyecto y determinar las garantías de la calidad y gestión (Aseguramiento de Calidad) que contribuyan a incrementar la calidad, y así mejorar la competitividad.

Un menor costo de mantenimiento, menores modificaciones del proyecto durante su construcción y posteriormente, un diseño inteligente de las instalaciones, una selección adecuada de materiales y mano de obra, una profesional supervisión de obra, etc., origina una mayor rentabilidad del proyecto.

Las actividades de la construcción inciden de modo importante en el medio ambiente y en la seguridad y salud del personal obrero, técnico y posteriormente de la comunidad, por lo que es objeto de regulaciones particulares en cada país, ya sea en cuanto a los productos, los procesos o la construcción en sí.

Por los efectos que sobre el costo presenta la regulación, es importante sujetarse al marco jurídico de la materia en el lugar donde se realice el trabajo.

Se requiere que el marco reglamentario se adapte a las necesidades del sector, para que la construcción de la infraestructura, que generalmente se realiza con financiamiento público, genere las condiciones necesarias para la estabilidad del mercado y el crecimiento sostenible. Como se observa en las tendencias del financiamiento de las obras, la iniciativa privada participa en mayor medida en el diseño, construcción y operación de la infraestructura.

La FUNDES, ha planteado que se apoye a la mayoría de las empresas (especialmente la mediana empresa) y no sólo al uno por ciento que ha privilegiado el Gobierno, y además sugiere una mayor desregulación de la economía, reforma fiscal, y fortalecimiento financiero.

La capacitación y el adiestramiento.

Es notoria la escasa formación del personal del sector, lo que frena el progreso y crea una escasez de trabajadores calificados, por lo que debe de actuarse de inmediato.

La Industria de la Construcción por su necesidad de mano de obra intensiva, ha utilizado personal con escasa calificación, procedente de estratos educativos bajos, dispuestos a aceptar sueldos inferiores a los legales, y por las circunstancias particulares del momento de escasez de trabajo, ahora se ha agravado este problema.

Las necesidades de un sector constructor con mayor competitividad y productividad, requiere de mano de obra calificada, estable, y capaz de aportar criterios de calidad, de productividad y menor costo.

La Industria de la Construcción debe sujetarse a la estrategia de mejorar las condiciones de empleo y satisfacción profesional, al

perfeccionamiento de la educación y formación de todos los niveles, con objeto de mejorar su calificación y competencia, su adaptación a los cambios tecnológicos y al fomento de empleo, así como a la contratación y seguridad del puesto de trabajo.

Entre los países miembros de la OCDE, México ostenta los niveles más bajos de pago de remuneraciones y productividad per cápita, además de un crecimiento asombroso de la informalidad laboral.

En el pago de remuneraciones, se tiene una diferencia abismal de hasta 23 veces inferior entre lo que perciben los trabajadores mexicanos, comparada con los de Estados Unidos, Suiza, y otros más. La brecha se reduce a la mitad con los trabajadores de Corea, Hungría, y otros.

El Sr. Norman Bowers, de la División de Análisis de las Políticas de Empleo de la OCDE, asentó que naciones como México deben tener presente que,

"El crecimiento económico se construirá con el capital humano, lo que implica la impostergable necesidad de invertir más en conocimiento y capacidades"

Las condiciones del empleo en la obra constituyen el otro eje de maximización de la eficacia del trabajo.

Para incrementar la productividad se deben mejorar:

- a) Las condiciones del empleo (prestaciones, salarios, trato, etc.
- b) Seguridad y salud Industrial.
- c) Estabilidad en el trabajo y desarrollo en las empresas.

La Industria de la Construcción debe contar con capacidad para captar y conservar al personal competente, con el fin de mejorar su competitividad.

Para lograr lo anterior, se debe eliminar o disminuir realmente la mala imagen que se tiene del trabajo en obra: sucio, peligroso, expuesto a las inclemencias del tiempo, insalubre, mal pagado, de escasas perspectivas profesionales para la gente preparada, (comparativamente con la industria manufacturera por ejemplo), eventual, etc. La Industria de la Construcción debe proyectar la imagen positiva, destacando el papel central de su actividad, el cual es satisfacer las necesidades de la sociedad en beneficio de todos, y ofrecer carreras técnicas de prestigio, remuneradas, creativas, y seguras, así como asumiendo un papel activo en el fomento y cuidado de la salud y seguridad en el trabajo.

Promover la Investigación y el desarrollo para la innovación.

La competitividad del Sector de la Construcción depende cada vez más de su capacidad de innovación, a nivel proceso, en el desarrollo de productos, en la organización de la mano de obra, y en la rápida difusión de las nuevas tecnologías.

Es fundamental aumentar la inversión en la investigación y desarrollo, teniendo en cuenta su contribución a la penetración a las nuevas tecnologías, al desarrollo de nuevos mercados, y la mejora de normas y reglamentos, encontrando los caminos para una mayor coordinación entre los sectores público y privado.

La introducción de mejoras en el proceso constructivo, en las etapas de proyecto y construcción, mejoran la competitividad, así como, una gestión en obra perfeccionada y controlada con anticipación.

Otra forma de incrementar la competitividad, es la aplicada en varios países latinoamericanos, siguiendo estrategias de reducciones de costos e incrementando la "flexibilidad" en el empleo.

La reducción de costos laborables, ha implicado la contención de los salarios y la reducción de los cargos laborales no salariales (vacaciones, aguinaldos, pensiones, accidentes, capacitación, vivienda, desempleo, etc.)

Comparando los costos laborales en México respecto a los de países desarrollados, presentan una diferencia de 22.3 veces.

En el análisis de la competitividad aplicando la estrategia de reducción de los cargos laborales (prestaciones), resultó que, aunque ciertamente incrementó la competitividad, por otra parte se redujo la productividad.

Una segunda estrategia empleada también en Latinoamérica para incrementar la competitividad, fue la flexibilización de la contratación de los trabajadores, facilitando el uso de contratos de trabajo alternativos por tiempo indeterminado, de distintos tipos o con duraciones menores a la jornada normal, y a dar mayores facilidades de despido con menores costos. El análisis concluye, que la sustitución de contratos ha sido significativa a partir de las reformas laborales que abren dicha posibilidad y que simultáneamente se ha producido un aumento de trabajadores no registrados o en negro. Ello ha llevado a la desprotección de los trabajadores, sea porque la legislación disminuyó la protección, o por aumentar la inestabilidad laboral, o por incremento de la evasión de obligaciones laborales.

"La combinación de flexibilización con reducciones de costos laborales, permitió alcanzar ganancias de competitividad pero a costo de una mayor inseguridad laboral" lo que afecta negativamente la productividad, al desincentivar la inversión en capacitación y el compromiso de los trabajadores con las empresas.

Concluye la presentación del autor que "...queda de manifiesto que las ganancias de competitividad logradas... tienen como contrapartida una mayor inestabilidad laboral y pueden involucrar además de costos por pérdidas de bienestar de los trabajadores, ineficiencias económicas, al no contribuir a que las ganancias de competitividad continúen expandiéndose a través del tiempo".

Es de gran importancia considerar los resultados obtenidos por la aplicación durante diez años de las estrategias relacionadas en América Latina, y tomarlos en cuenta en el momento en que se

promuevan las modificaciones de la Ley Federal del Trabajo y reglamentaciones afines.

La tasa de crecimiento del PIB es considerada insuficiente, ya que no cubre los rezagos acumulados de bienestar de la sociedad, según manifiesta el Consejo Coordinador Empresarial, e insiste en que debe ya reformarse la Ley Federal del Trabajo y realizar una reforma fiscal profunda, que privilegie la imposición al consumo y no al ingreso.

También consideró urgente reformar la Ley Federal del Trabajo, la COPARMEX, para cancelar costos innecesarios en la apertura de una plaza laboral. Las opciones de flexibilización de la contratación con la reducción de costos laborales (prestaciones), desprotege al trabajador de por sí lastimado por las diferencias tan marcadas de su salario respecto a los de países desarrollados.

En síntesis: por las características actuales del mercado, de la Industria de la Construcción, de la economía nacional, de la tecnología, de la competencia, de las demandas insatisfechas de la sociedad por infraestructura, y la requerida para el desarrollo del país, de las nuevas modalidades para la realización de obras, etc., se hace imperioso alcanzar un objetivo: " El desarrollo sostenido de la Industria de la Construcción", que significará así también, el desarrollo sostenido de la sociedad y del país.

Dado lo anterior es necesario un esfuerzo conjunto de empresarios y autoridades gubernamentales que permitan incrementar el desarrollo de la infraestructura en México, y así emprender las acciones siguientes:

1. *Integrar un grupo con los principales clientes y autoridades para encabezar las reformas y formular conjuntamente un plan de acción.* El diálogo entre este grupo de clientes y la industria, puede tomar la forma de una serie de proyectos, cada uno relacionado con un asunto de interés común.

Formar grupos de evaluación para la adjudicación de contratos, ya que la SECODAM, reconoce que las entidades no están realizando correctamente su tarea de evaluar técnica, pero sobre todo económicamente las propuestas. Además en muchos casos el número de propuestas supera la capacidad del número de personas encargadas de la evaluación, por ello es que se utiliza el criterio de descalificar a las empresas ante el incumplimiento de cualquier trámite administrativo, aún cuando éste no incida en el desarrollo de la obra. En cambio, dan mayor ponderación al precio sin considerar si la ingeniería que lo sustenta, garantiza la calidad de la obra.

También se debe perfeccionar el sistema de valoración de las propuestas solventes que coadyuve a que las dependencias y los constructores cumplan con los objetivos de la inversión pública. El criterio de asignar a la "propuesta más baja" debería sustituirse por ofertas de "mejor calidad en el menor tiempo, al menor precio", debido a que "compensar el precio bajo, afectando al cliente con reclamaciones", genera una cultura de confrontación. La productividad se mejoraría si los niveles de precios no se obligaran a bajar más allá de un punto que impide a las empresas invertir en mejores procesos y técnicas, en investigación, desarrollo y capacitación.

Cumplir con los compromisos tanto del avance y entrega de la obra por parte de los contratistas, como de los pagos y anticipos, estimaciones, revisiones de costos, alcance de proyectos y costos financieros por parte de las dependencias contratantes, con el propósito de coadyuvar la entrega de la obra a tiempo, en costo y calidad.

Revisar, con personal de alto nivel de la SECODAM, de las dependencias involucradas y los contratistas, las obras terminadas y no finiquitadas.

Licitación únicamente proyectos que estén planeados y sustentados en estudios de factibilidad social, técnica, ecológica y económica lo

más completos posibles, que comprenda la previa liberación de los derechos de vía y los accesos, así como un mecanismo que permita la rápida resolución de pagos por conceptos extraordinarios. Lo anterior con el propósito de minimizar las desviaciones del proyecto y permitir a los empresarios planear y ejecutar los trabajos con menor grado de riesgo y dentro de los plazos de construcción pactados. La falta de estos elementos ha obligado a cambios en el contrato original, con sus respectivas consecuencias en costo y tiempo de ejecución de la obra.

Aprovechar lo negociado y pactado en los Tratados de Libre Comercio, a través de la aplicación de la Ley en beneficio de la industria nacional en cuanto a la participación de empresas extranjeras en licitaciones de obra pública, reservas, contenido nacional y umbrales establecidos.

Implementar cláusulas de apego a la Ley de Comercio Exterior y la Ley Federal de Competencia Económica, particularmente en concursos internacionales, con el propósito de eliminar las prácticas "dumping" (créditos blandos, apoyos gubernamentales).

Establecer mecanismos que permitan avalar los servicios prestados por empresas nacionales en el extranjero, especialmente cuando estos servicios abran nuevos mercados o impliquen una transferencia de tecnología a favor de la parte mexicana.

El gobierno, como cliente, regulador y supervisor, puede reformar las cosas que están, en gran parte, dentro de su propia esfera de actividades, todo ello con el propósito de eliminar la problemática que se está viviendo en la ejecución de las obras.

2. Regir la actividad de nuestra industria dentro de un marco legal moderno, de aliento y con visión de largo alcance, que incorpore aspectos de la realidad que vive nuestro país en el contexto de la globalización económica y que deben ser considerados en la aplicación del mismo. Un marco legal orientado a la obtención de

la mayor calidad en las obras públicas y en los servicios ofrecidos. Un marco legal promotor, no fiscalizador ni coercitivo.

Establecer un programa de reestructuración de los adeudos fiscales de las empresas constructoras.

Instrumentar un Programa Nacional de Homologación de Reglamentos de Construcción en los Estados para uniformizar sus criterios de operación que permitan efficientar los procesos de regularización en los centros de población.

Promover ante la SHCP, la revisión del marco fiscal regulatorio de la Industria de la Construcción, que evite el pago de impuestos que se causan sobre ingresos que no han generado flujo de efectivo.

Fomentar la inversión productiva mediante un sistema legal que de a las empresas suficiente libertad para operar y desarrollar actividades, dentro de un reglamento bien definido y transparente, en un ambiente macroeconómico estable.

Instrumentar una reforma fiscal con el propósito de ampliar los ingresos públicos y promover la equidad entre los contribuyentes. La carga fiscal debe descansar en un mayor número de ciudadanos (incorporar la actividad informal y detener la evasión del pago de impuestos), ya que todos hacemos uso de los servicios que ofrecen con los impuestos.

Establecer incentivos para la investigación y el desarrollo tecnológico a través de la desgravación de recursos que se destinan a esa actividad.

Revisión de la Ley de Responsabilidades de Funcionarios Públicos. La apertura de las autoridades es indispensable, principalmente de la SECODAM, para aceptar las asignaciones de obra considerando precios remunerativos, calidad de la obra y tiempo de ejecución. Actualmente la rigidez de la Ley ha provocado la parálisis de los funcionarios por el temor de sanciones administrativas.

Establecer un sistema de arbitraje independiente entre el contratista y el cliente, que permita la solución de controversias. Actualmente existe esta figura para determinaciones técnicas, sin embargo, las resoluciones técnicas llevan a cambios en la estructura de costos, los cuales no son reconocidos, es ahí donde debe existir también un arbitraje para solucionar diferencias antes de llegar a los tribunales, procedimiento que perjudica tanto a la dependencia y a la sociedad, por el retraso en el desarrollo de la obra, así como al contratista por el mayor tiempo y costo que le representa.

3. Crear las condiciones para un financiamiento accesible y competitivo para los constructores.

Reducir el costo financiero de las empresas, ya que este factor constituye la principal desventaja ante competidores extranjeros, quienes cuentan con créditos blandos. Además debe garantizarse la oferta de crédito tomando en cuenta la viabilidad y la rentabilidad del proyecto y no el activo de la empresa, que por las características propias de operación de las constructoras están en desventaja y se cierran las oportunidades de crédito.

Que el gobierno apoye el esfuerzo para recapitalizar a las empresas del sector construcción, promoviendo financiamientos para el desarrollo de proyectos, para la adquisición de maquinaria y equipo y, finalmente, para incrementar el capital de trabajo de las empresas del sector.

Reactivar y fortalecer el ahorro interno, así como orientar los recursos de los fondos de ahorro para el financiamiento de actividades productivas, entre ellas la construcción, todo ello bajo un marco legal claro y transparente para garantizar los derechos de los ahorradores.

4. Agilizar y profundizar los procesos de reforma estructural en sectores que generen inversiones en construcción de infraestructura.

Los recursos públicos cada vez más escasos y la creciente demanda de productos y servicios, hacen necesaria la participación del sector privado en áreas hasta ahora reservadas al Estado.

Los requerimientos futuros obligan a que se actúe de inmediato, sobre todo por que los proyectos de construcción tienen un periodo de maduración a mediano plazo, en el sector eléctrico por ejemplo. Si se espera a que la oferta sea insuficiente, el déficit tendrá que prevalecer el tiempo que demande la ejecución de la obra, que por sus dimensiones supera los 3 años mínimo.

5. Determinar las prioridades, los programas y los avances, con compromisos y metas a largo plazo mínimo 10 años.

Implementar una política de mantenimiento y modernización, ya que existe una gran cantidad de infraestructura deteriorada y obsoleta, que puede recuperarse e integrarse al sistema productivo antes de invertir en obra nueva.

Desarrollar una política de Estado que permita el establecimiento de programas gubernamentales en infraestructura multianuales y que garanticen su desarrollo continuo. Así como el compromiso del sector público de cubrir aquellas actividades donde no es posible la participación privada, de tal forma que ante eventualidades, el presupuesto de inversión permanezca inalterado

Por ser la vivienda un tema de interés particular, por el rezago que se tiene y las necesidades futuras, se presentan propuestas específicas para este sector:

Establecer una Política de Estado en Materia de Vivienda a largo plazo para atender una población que demandará 16 millones de viviendas en 20 años.

Realizar en los tres niveles de gobierno una simplificación administrativa efectiva, transparente y la desgravación gradual y progresiva de la actividad habitacional, promoviendo mayores estímulos fiscales y la adecuación del marco jurídico que estimulen la producción y el mantenimiento de viviendas.

Apoyar las medidas que permitan el desarrollo urbano sustentable que mejore la calidad de vida de las ciudades y las áreas conurbadas, estimular la planeación urbana, el establecimiento de reservas territoriales y los fraccionamientos progresivos.

Financiar más infraestructura urbana, con el apoyo de la banca de desarrollo al fortalecimiento municipal y con la actualización de sus mecanismos de recuperación, integrando el catastro con el Registro Público de la Propiedad para dar seguridad jurídica al suelo, ampliar la base recaudatoria del municipio, permitir la inversión privada y hacer factible su participación en los servicios públicos concesionados, que propiciará en el futuro la emisión de bonos municipales y su bursatilización.

Impulsar el desarrollo urbano de los centros de población contemplados en el programa de las 100 ciudades, el aprovechamiento y conservación de la infraestructura y equipamiento urbano existentes, el reciclamiento del suelo y la regeneración urbana, la conservación del parque inmobiliario usada, y a la participación organizada de la sociedad.

Propuestas de acción.

Las acciones que induzcan al movimiento de la Industria de la Construcción hacia un estado de alto desarrollo sostenido, involucra a todos los actores, pero principalmente a Gobierno y empresarios de la Industria de la Construcción.

El Sector Construcción debe adaptarse a los nuevos tiempos, y por su importancia ante el Gobierno, debe establecerle las condiciones que requiere, para evitar que se pierda el acervo científico y

tecnológico de la ingeniería civil mexicana, que se mantuvo en lugar sobresaliente a nivel mundial, hasta la década de los 70's.

Como se ha señalado anteriormente, este fenómeno se ha presentado por la globalización, y las tendencias mundiales las han resumido en lo que llaman "nuevo paradigma."

- a) Cumplimiento del programa: prioridad a la puntualidad.
- b) Calidad en todo el proceso.
- c) Relación de largo plazo entre el cliente y el prestador del servicio.
- d) Cooperación e involucramiento.
- e) Equipos de análisis integral del proyecto.
- f) Máxima satisfacción del cliente.
- g) Sensibilidad al medio ambiente.

En contraposición del "viejo paradigma":

- a) El precio mas barato.
- b) Concursos altamente competitivos.
- c) Relaciones de corto plazo entre el cliente y el prestador de servicios
- d) Maximización de las utilidades.
- e) Relación de adversarismo entre contratante y contratado.

Por lo tanto, para propiciar el desarrollo de la Industria de la Construcción nacional, el Gobierno debe atender a la brevedad los siguientes requerimientos:

Diferenciar los proyectos de infraestructura asociados a esquemas de recuperación y los que no lo son. Estos últimos continuarán siendo financiados con recursos fiscales, por lo que el Gobierno establecerá el momento y forma de realizarlos.

Asociar a los esquemas de recuperación de las inversiones, a los beneficios no sólo directos, sino también indirectos que se generan.

Generar las condiciones para que los inversionistas privados ingresen en gran escala al mercado de proyectos de infraestructura pública con rentabilidad, total o parcial, lo que se refleja en:

Establecer leyes promotoras de inversión.

Grabar consumo y no ingresos.

Seguridad jurídica en cambios de sexenio.

Importación libre del equipo de construcción.

Cuidar la administración y los mecanismos de gestión y tramitación para que sean accesibles, expeditos y ágiles.

Ofrecer esquemas de corresponsabilidad del Estado para dar cobertura financiera a los proyectos en casos precisos de contingencia.

Incorporar a la recuperación económica de la inversión, a todos los beneficiarios directos e indirectos de ese proyecto, en la misma magnitud en que sea tasado su beneficio.

Promover la internacionalización de empresas de construcción e ingeniería mexicanas.

Constituirse en garantía.

Establecer convenios de mano de obra temporal por contrato de obra, con los socios de los países de libre mercado, en obras realizadas por empresas mexicanas.

Establecer incentivos fiscales, por pago de divisas a mexicanos trabajando en el extranjero en empresas nacionales.

Incentivar la investigación y desarrollo para la innovación.

Incentivar la comercialización de las innovaciones mexicanas, producto de la investigación.

Propiciar el crecimiento de las empresas nacionales, basándose en su competitividad.

Propiciar la estabilidad económica y certidumbre, pactando el valor de las obras en Euros o Dólares.

Corresponsablemente las empresas se sujetan al proceso de mejora para la competitividad y productividad, cumpliendo con los siguientes requisitos:

a) Alcanzar "Clase Mundial" (*World Class Plus*) en la realización de proyectos. Certificadas en normas ISO: sobre calidad (ISO 9000), Medio Ambiente (ISO 14000), seguridad y salud laboral (ISO 18000), teniendo a cargo en trabajos internacionales a personal profesional certificado en actualización profesional, y al personal obrero capacitado y calificado.

b) Integrar alianzas estratégicas necesarias para la elaboración de proyectos considerando la evaluación, el diseño, construcción y operación o comercialización, teniendo en cuenta a empresas y profesionales nacionales de la pequeña y mediana empresas (PYME), para fomentar la cadena productiva.

c) Integrarse con inversionistas nacionales e internacionales para la realización de obras de infraestructura.

d) Acreditar actuación ética, calificada por su incorruptibilidad y cumplimiento en calidad, protección ambiental, seguridad y salud laboral, puntualidad en la terminación de los proyectos, operación eficiente, mantenimiento oportuno, de duración adecuada a su vida útil y no sólo a su período de operación privada.

e) Mejorar sustancialmente el nivel salarial de todo el personal nacional.

f) Promover la exportación de servicios y productos nacionales.

Con los compromisos de Gobierno y empresas constructoras, como los señalados en párrafos anteriores, seguramente se estarán forjando las bases para el desarrollo sostenido de la industria de la construcción y el bienestar de la sociedad mexicana.

6. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones. De hecho, en nuestra vida cotidiana, constantemente elaboramos hipótesis acerca de muchas cosas y luego indagamos su veracidad. Esta hipótesis es una explicación tentativa y está formulada como proposición. Después investigamos si la hipótesis es aceptada o rechazada.

Las hipótesis no necesariamente son verdaderas, pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. Al formularlas el investigador no puede asegurar que vayan a comprobarse ya que, al establecer sus hipótesis, desconoce si serán o no verdaderas.

Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y apoyan en conocimientos organizados y sistematizados.

Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica, a verificación en la realidad.

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse. La variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable. Por ejemplo, la inteligencia: las personas pueden clasificarse de acuerdo con su inteligencia, no todas las personas poseen el mismo nivel de inteligencia, varían en ello.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o

una teoría). En este caso se les denomina "constructos" o construcciones hipotéticas".

La *variable independiente* es la que se considera como supuesta causa en una relación de variables; es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se la denomina *variable dependiente* (consecuente).

La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella.

Las hipótesis proponen tentativamente las respuestas a las preguntas de investigación, la relación entre ambas es directa e íntima. Las hipótesis sustituyen a los objetivos y preguntas de investigación para guiar el estudio. Por ello, las hipótesis comúnmente surgen de los objetivos y preguntas de investigación, una vez que éstas han sido reevaluadas a raíz de la revisión de la literatura.

Si hemos seguido paso por paso el proceso de investigación, es natural que las hipótesis surjan del planteamiento del problema que, como recordamos, se vuelve a evaluar y si es necesario se replantea después de revisar la literatura. Nuestras hipótesis pueden surgir de un postulado de una teoría, del análisis de ésta, de generalizaciones empíricas pertinentes a nuestro problema de investigación y de estudios revisados a antecedentes consultados. Es necesario recalcar que hipótesis útiles y fructíferas también pueden originarse en planteamientos del problema cuidadosamente revisados, aunque el cuerpo teórico que lo sustenta no sea abundante. La calidad de las hipótesis está relacionada positivamente con el grado de exhaustividad con que se haya revisada la literatura.

Para que una hipótesis sea digna de tomarse en cuenta para la investigación científica, debe reunir ciertos requisitos:

1. Las hipótesis deben referirse a una situación social real. Las hipótesis sólo pueden someterse a prueba en un universo y contexto bien definidos.
2. Las variables de la hipótesis deben ser comprensibles, precisas y lo más concretas posible. Términos vagos o confusos no tienen cabida en una hipótesis y deben sustituirse por conceptos específicos concretos.
3. La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica). Debe quedar claro cómo están relacionando las variables y esta relación no puede ser ilógica.
4. Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos, deben ser observables y medibles, o sea tener referentes en la realidad. Las hipótesis científicas al igual que los objetivos y preguntas de investigación, no incluyen aspectos morales ni cuestiones que no podemos medir en la realidad.
5. Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas. Este requisito está estrechamente relacionado con el anterior y se refiere a que al formular una hipótesis, tenemos que analizar si existen técnicas o herramientas de la investigación, para poder verificarla, si es posible desarrollarlas y si se encuentran a nuestro alcance.

Se puede dar el caso de que existan estas técnicas, pero por ciertas razones no tengamos acceso a ellas. Alguien podría pretender probar hipótesis, pero no disponer de formas realistas de obtener sus datos. Entonces su hipótesis aunque teóricamente puede ser muy valiosa, no se puede probar en la realidad.

Existen diversas formas de clasificar una hipótesis, pero nos concretaremos en la siguiente clasificación:

1. Hipótesis de investigación.
2. Hipótesis nulas.
3. Hipótesis alternativas.
4. Hipótesis estadísticas.

Las hipótesis de investigación son proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables y que

cumplen con los cinco requisitos mencionados. Se les suele simbolizar como H_i o H_1, H_2, H_3 , etc. (si son varias) y también se les denomina hipótesis de trabajo.

A su vez las hipótesis de investigación pueden ser:

Hipótesis descriptivas del valor de las variables que se va a observar en un contexto o en la manifestación de otra variable.

- Hipótesis correlacionadas.
- Hipótesis de la diferencia entre grupos.
- Hipótesis que establecen relaciones de causalidad.

Las hipótesis nulas son en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables; sólo que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación. Las hipótesis nulas se simbolizan así: H_0

Por lo que corresponde a las hipótesis alternativas son posibilidades "alternas" ante las hipótesis de investigación y nula, ofrecen otra descripción o explicación distintas a las que proporcionan estos tipos de hipótesis. Las hipótesis alternativas se simbolizan como H_a y solamente pueden formularse cuando efectivamente hay otras posibilidades además de la hipótesis de investigación y nula. De no ser así no pueden existir.

Las hipótesis estadísticas son la transformación de las hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos. Se pueden formular sólo cuando los datos del estudio que se van a recolectar y analizar para probar o rechazar las hipótesis son cuantitativos. Básicamente hay tres tipos de hipótesis estadística, que corresponden a clasificaciones de la hipótesis de investigación y nula:

1. de estimación.
2. de correlación.
3. de diferencia de medidas.

En lo referente a la utilidad de las hipótesis, son las guías de una investigación. Formularlas nos ayuda a saber lo que estamos buscando probar. Proporcionan lógica y orden al estudio. Tienen una función descriptiva y explicativa. Algunas hipótesis no están asociadas con teoría alguna, pero puede ocurrir que como resultado de la prueba de hipótesis se pueda construir una teoría y las bases de ésta.

Hipótesis de investigación

Las alternativas consideradas para determinar la hipótesis que marcará la pauta en la presente investigación y referente a la función de personal son las siguientes:

H1: Al implantar en la empresa un departamento encargado de llevar a cabo la función de administración de personal se contribuye para proporcionar una fuerza laboral eficiente.

H2: La integración de personal incrementa los logros de objetivos dentro de la empresa.

H3: Una adecuada administración de personal contribuye para que los trabajadores alcancen un alto nivel de realización.

H4: Si al personal se le hace sentir parte fundamental de la empresa mediante la función de personal, su productividad se verá incrementada.

H5: El mayor desempeño entre los trabajadores de una empresa constituye mayor necesidad de que la industria de la construcción se integre y los objetivos de ésta se cumplan.

H6: El efecto persuasivo para que la función de personal cobre importancia en el área de la construcción no es el mismo en aquellas empresas que no contribuyen en el reforzamiento de su área de personal.

Variable independiente... Variable dependiente

Si la administración de personal se apega a los requerimientos de la empresa... será más factible que la integración y participación relativa del personal sea más congruente con los objetivos organizacionales.

7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La intención del siguiente trabajo tiene como finalidad los siguientes puntos:

1. Aprobar o desaprobar la hipótesis.
2. Conocer dentro del contexto organizacional la presencia de la función de personal de manera analítica, lo que nos permitirá saber si su implementación se apega a los conocimientos que existen al respecto o bien raya en la teoría su existencia.
3. Determinar la factibilidad de la administración de personal y la predisposición del personal para el logro de los objetivos, ya sean de rutina, para resolver problemas, e innovadores, que son propios de cualquier empresa.
4. Evaluar la información que se recopile referente al área de personal para sobre esa base considerar qué modificaciones se puedan hacer para eficientar la función.
5. Proponer, después de la investigación científico-administrativa realizada, las posibles opciones que se pueden implementar involucrando desde luego, políticas, procedimientos, herramientas administrativas y todo aquello que sea factible a las características de una empresa en particular.
6. Determinar si los egresados de la licenciatura en Administración tienen posibilidades de desarrollarse en el campo de la administración de personal, ya que en base al programa de estudios se adquieren suficientes conocimientos, los cuáles respaldan las habilidades cognoscitivas requeridas para el desempeño de ésta función.

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez determinada la demarcación del fenómeno y para tener un mejor control de los eventos y tiempos que implique la presente investigación se procedió a recurrir a la Gráfica de Gantt, que desde luego, involucra los tiempos requeridos para los diferentes eventos contemplados y por otra parte señalar con precisión el tiempo real utilizado.

También a su vez realizamos un desglose independiente del punto anterior mencionado del párrafo anterior los puntos contemplados que involucran 3 etapas:

Etapa Inicial

Etapa Continua

Etapa Terminal

Además de los instrumentos de apoyo utilizados.

Etapa inicial

Planeación

Puntos a considerar en la organización sujeta a estudio.

Instrumentos básicos.

Lo aplicado en la investigación

1.1 Definir el propósito de estudio		REALIZADO
1.2 Comprender el propósito del estudio.		REALIZADO
1.3 Planear las etapas y el volumen de trabajo.	Listado de personal Listado de procedimientos Observación directa e indirecta	
1.4 Determinar el tiempo disponible para la investigación.	Programa de trabajo Gráfica de Gantt	REALIZADO
1.5 Determinar los medios de Investigación e información y la facilidad para obtenerlos.	Cuestionario de funciones, procedimientos, estadísticas.	
1.6 Autorización del "programa de trabajo" a que se sujetará la investigación y los medios para obtener la información.	Análisis de costo-beneficio	REALIZADO

Recopilación de Información.

Puntos a considerar en la organización sujeta a estudio.

Instrumentos básicos

Lo aplicado en la Investigación

2 Realizar la presentación con la dirección de la empresa y con los trabajadores	Juntas, reuniones, acuerdos en conjunto	REALIZADO
2.1 Determinar la información mínima necesaria: correcta, completa, válida e integrar formularios, informes y archivos	Información recopilada	REALIZADO
<p>2.2 Recopilar la información (leyes, decretos, reglamentos, estadística, informes sobre estudios anteriores de organización y métodos, lista de puestos, manuales y reglamento interior)</p> <p>Observar leyes, reglamentos, duplicidad de funciones, falta de coordinación, determinación, campos de actividad, sistemas de comunicación problemas de eficiencia, niveles jerárquicos, líneas de mando, control administrativo, etc.</p> <p>2.2.1 Propósito: ¿Qué se hace? ¿Por qué se hace?</p> <p>2.2.2 Lugar: ¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace ahí?</p> <p>2.2.3 Sucesión: ¿Cuándo se hace? ¿Por qué?</p> <p>2.2.4 Persona: ¿Quién lo hace? ¿Por qué?</p> <p>2.2.5 Medios: ¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace de ese modo?</p> <p>Recomendaciones: Estudiar hechos, no opiniones, investigar las causas, no los efectos, atender razones, omitir excusas, no confiar en la memoria, preguntar constantemente y anotar.</p>	<p>Investigación de campo: Visitas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Secretarías Gubernamentales correspondientes, Trabajo bibliográfico</p> <p>Cuadros resumen</p>	RECOPIADO
2.3 Verificar la información	Organigramas departamentales	VERIFICADO
2.4 Asegurarse de que la información se encuentra completa.		REVISADO
2.5 Elaborar gráficamente el resultado de la investigación	Cuadros de distribución de funciones y por áreas, gráficas de procedimientos, formas y reportes, flujo de la documentación.	

Etapa continua

Análisis de la información básica para el diagnóstico.

Puntos a considerar en la organización sujeta a estudio

Instrumentos básicos

Lo aplicado en la Investigación

3.1 Estudiar la información para diagnosticar deficiencias actuales, como:	Información Recopilada	REVISADA
3.1.1 Existencias de invasión y duplicidad de funciones, procedimientos y procesos.	Información Recopilada	ANALIZADA
3.1.2 Funciones Inecesarias o que corresponden a otra área	Información Recopilada	
3.1.3 Tramos de control excesivo	Información Recopilada	ANALIZADA
3.1.4 Coordinación deficiente	Información Recopilada	ANALIZADA
3.1.5 Comunicación deficiente	Información Recopilada	REVISADA
3.1.6 Falta de autoridad para cumplir con las funciones necesarias	Información Recopilada	REVISADA
3.1.7 Falta de especialización en los puestos	Información Recopilada	REVISADA
3.1.8 Realización de trámites innecesarios	Información Recopilada	REVISADA
3.1.9 Formas y reportes con diseños deficientes o innecesarios	Información Recopilada	REVISADA
3.1.10 Inexistencia de informes periódicos a las autoridades superiores	Información Recopilada	REVISADA
3.1.11 Mobiliario y equipo deficientes para las actividades del personal	Información Recopilada	
3.1.12 Espacio Insuficiente	Información Recopilada	
3.1.13 Deficiente productividad o responsabilidad del personal en las actividades asignadas	Información Recopilada	
3.2 Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad y considerarlo en relación con el todo (¿Qué debería hacerse?, ¿Cómo debería hacerse?, ¿Quién debería hacerlo?, ¿Cómo debería hacerse?)	Información Recopilada	REALIZADA
3.3 Establecer las opciones que se ofrecerán para la solución del problema (al eliminar, combinar, cambiar o simplificar)	Información Recopilada	ESTABLECIDO

Etapa terminal

Presentación del diagnóstico

Puntos a considerar en la organización sujeta a estudio.

Instrumentos básicos.

Lo aplicado en la Investigación

4.1 Preparar los documentos para su análisis.	Diagrama de procedimientos, formas o informes nuevos o rediseñados; ventajas	PREPARADO
4.2 Señalar qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las autoridades responsables de la ejecución de las operaciones que se investigaron.		SEÑALADO
4.3 Exponer a las autoridades el desarrollo de la información recopilada y su diagnóstico (propuestas).	Exposición de objetivos; explicación descriptiva de las gráficas y mejoras que se aprecien; conclusiones	EXPUESTO
4.4 Obtener el acuerdo de las diferentes autoridades sobre cada propuesta; no perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa del personal responsable de la ejecución o dirección.		OBTENIDO
4.5 Revisar las decisiones.		REVISADO

Recomendaciones y observaciones

Puntos a considerar en la organización sujeta a estudio.

Instrumentos básicos.

Lo aplicado en la investigación

5 Realizar las modificaciones necesarias en los organigramas, funciones, diagramas de procedimientos y procesos, formas, etcétera.	Conclusiones de la última presentación.	REALIZADO
5.1 Exponer nuevamente a las autoridades la información hasta obtener su aprobación definitiva.	Equipo de proyección	
5.2 Elaborar gráficas, formatos, instrucciones, etc., que se deberán presentar en la aplicación.	informes	ELABORADO
5.3 Preparar el acuerdo de la autoridad ejecutiva para su aplicación.		
5.4 Obtener las antefirmas en el acuerdo y firma de la autoridad ejecutiva.		

Aplicación

6. Reunir al personal necesario y/o materiales para realizar la aplicación (trabajadores, equipo, mobiliario, local, formas y otros suministros).	Estadísticas de volumen de trabajo	
6.1 Planear las etapas en que se llevará a cabo la aplicación.	Programa de trabajo	
6.2 Realizar reuniones previas con los trabajadores, con objeto de informarles sus funciones o procedimientos a seguir.	Juntas, cursos, seminarios, etcétera	
6.3 Llevar a cabo la aplicación por medio de los directivos responsables.		
6.4 Realizar los ajustes que sean necesarios en materia de sistemas.		
6.5 Realizar las modificaciones necesarias.		REALIZADO
6.6 Entregar el manual a las autoridades responsables, previo acuerdo.		ENTREGADO

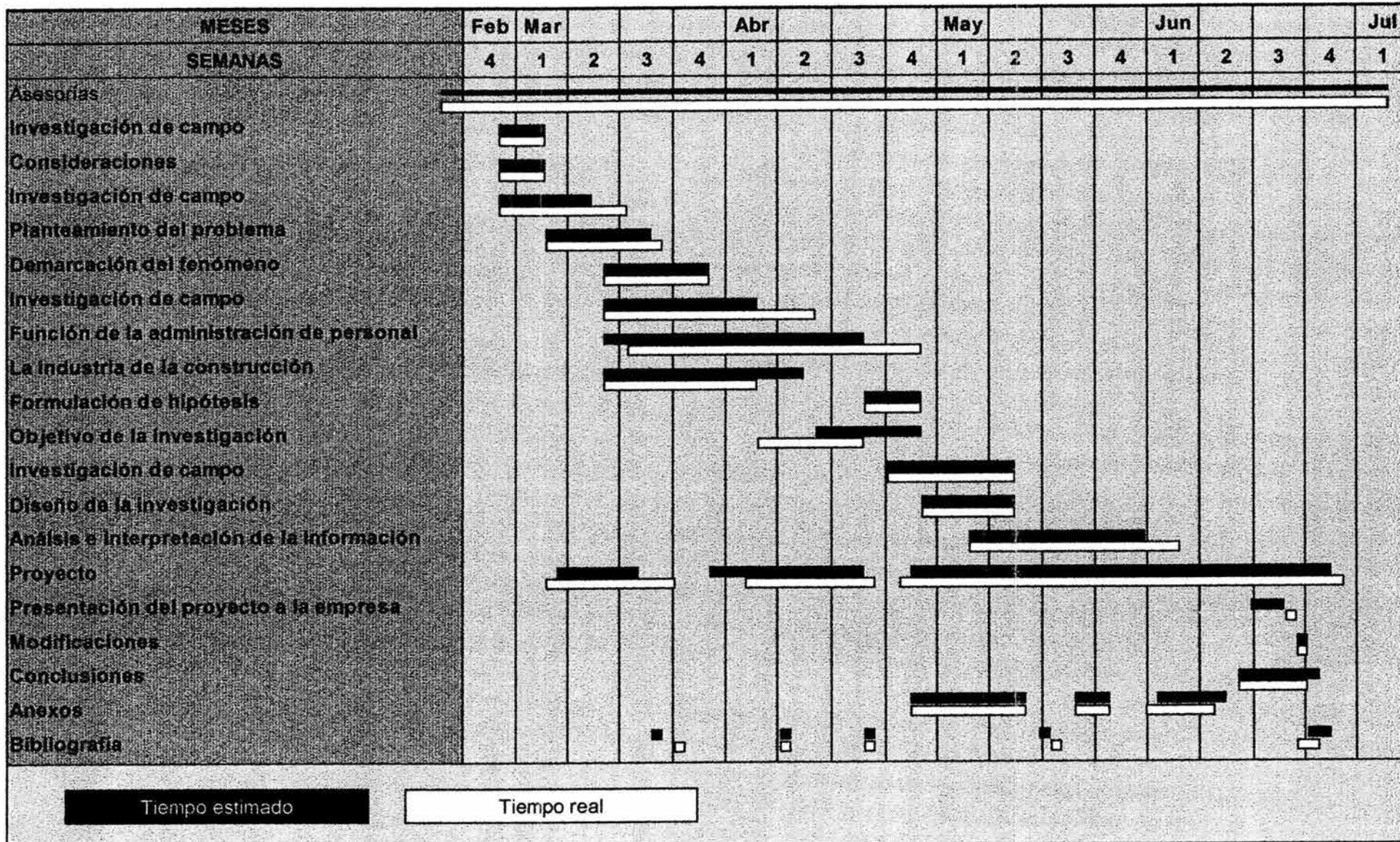
Descripción de los instrumentos de apoyo

Fases del estudio en que se elabora

	I	II	III	IV	V	VI
Programa de trabajo (Gráfica de Gantt)	X					
Investigación de campo, investigación bibliográfica	X					
Cuestionario de análisis administrativo	X	X				
Observación directa para el análisis administrativo	X	X				
Información Recopilada	X	X				
Organigrama		X	X		X	
Diagrama de procedimientos		X				
Gráfica de procedimientos y procesos		X	X		X	
Diseño de forma impresa			X		X	
Presentación de proyecto			X			
Equipo de proyección				X		
Informes administrativos				X		
Manual de procedimientos					X	X
Instrucciones para la formulación de formas impresas						X

Fases del estudio	
I. Planeación	IV. Presentación del diagnóstico
II. Captación de la información	V. Recomendaciones y observaciones
III. Análisis de la información	VI. Aplicación

Gráfica de Gantt



9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El propósito del presente punto, es el de plasmar la información obtenida una vez aplicadas las diferentes etapas enumeradas anteriormente, así como también los instrumentos mencionados, por lo que a continuación hacemos referencia a los datos recopilados en la actuación de campo.

Marzo 3 de 2003

Director General
"Empresa Constructora" S.A. de C.V.

Estimado Ingeniero,

Agradecemos la oportunidad que nos brinda para realizar en la empresa que usted preside la investigación referente a la función de personal tal y como se lleva a cabo en la estructura organizacional.

De la información recopilada de dicha función, su análisis e interpretación de la misma, sujetamos a su aprobación el proyecto que adjunto entregamos para que usted respalde su implementación, ya que estamos convencidas que servirá para mejorar la operatividad de la empresa y por ende una mejor eficiencia.

Reiteramos a usted nuestro agradecimiento y para cualquier observación y/o aclaración referente a nuestra sugerencia estaremos prestos para brindar nuestro apoyo profesional que se requiera en su aplicación.

ATENTAMENTE



Norma Hernández Cruz



Martha Edith López García



Cynthia Carolina Vite Alvarez

9.1 La empresa y sus características

Las condiciones de nuestro país desde finales del año 1994, por la devaluación de nuestra moneda, provoca la anulación de los créditos hipotecarios, y no sólo eso, también el incremento de las deudas que muchos particulares tenían con bancos por haber obtenido con anterioridad un crédito hipotecario. Muchas empresas constructoras, se quedan con deudas millonarias al no tener posibilidades de seguir vendiendo su producto (viviendas) provocando anulación de operaciones y otras cuestiones.

El actual Presidente de Consejo de Administración de la empresa comienza a analizar toda esta situación concluyendo lo siguiente:

- a) El mercado requiere de otros niveles de vivienda diferentes a interés social.
- b) El mismo mercado necesita otras probabilidades para obtener créditos hipotecarios, ya que los existentes en ese momento eran a través de FOVI e INFONAVIT que están dirigidos a niveles de interés social.

Se comienzan a hacer planes de construir desarrollos inmobiliarios de interés medio y residencial y la misma empresa crea un plan de financiamiento hacia los particulares para solucionar la problemática de vivienda que existía en nuestro país. Es entonces cuando se comienza a producir una buena alternativa de solución y renace la empresa en 1998 financiando el desarrollo de Candiles en la ciudad de Querétaro a través de un crédito de la empresa.

En nuestro país cambió la situación financiera y el mercado empezó a ofrecer créditos hipotecarios con mejores condiciones, por lo que hoy en día la empresa puede comercializar sus productos a través de diferentes opciones de créditos que ya existen en diversas instituciones financieras como bancos, SOFOLES (Sociedades Financieras de Objeto Limitado), y en algunos casos FOVI e

INFONAVIT, dejando la Empresa de financiar a los particulares para la compra de las viviendas.

Los directivos cuentan con mas de 30 años en la industria de la vivienda y han edificado mas de cincuenta mil viviendas así como algunos desarrollos industriales y comerciales en varios estados de la Republica Mexicana, y en tres ocasiones se han hecho acreedores al premio nacional de vivienda otorgado por FOVI.

La constructora asegura la calidad, durabilidad y funcionalidad de cada producto, siempre en completa armonía con el diseño arquitectónico. Para cumplir con lo anterior, utiliza solo los mejores materiales y lleva un estricto control de calidad en los mismos. Más aún, sus procesos de construcción son eficientes, profesionales y observan de manera estricta los reglamentos de construcción vigentes en las regiones en que participa.

En la constructora se cree firmemente que lo más importante de una empresa es su gente; por lo que los satisface contar con un equipo de colaboradores que posee un amplio conocimiento y experiencia en construcción y promoción de vivienda.

Es una empresa que participa en diferentes regiones del territorio nacional, construyendo y promoviendo vivienda para cualquier sector de la población, sin embargo la mayor parte de sus esfuerzos se enfocan en vivienda de tipo medio residencial, donde los precios fluctúan entre \$300,000. y \$1,500.000.

Misión

"Promover y desarrollar productos inmobiliarios accesibles y de calidad, que satisfagan las necesidades del mercado, propiciando permanentemente el desarrollo integral de nuestros colaboradores y el respeto al medio ambiente dentro de un marco lícito y de valores".

Visión

“Ser la promotora y desarrolladora inmobiliaria líder en los mercados que participe, mediante procesos operativos vanguardistas y solidez financiera, logrando así el reconocimiento del cliente y de la sociedad”.

Valores institucionales

Busca la excelencia en el servicio que brinda a sus clientes, a través del esfuerzo diario de sus colaboradores, como una forma efectiva de cumplir con la visión socio-económica del grupo.

Basa su integridad en la honestidad con que su personal desempeña sus labores y el respaldo total que brinda a sus clientes.

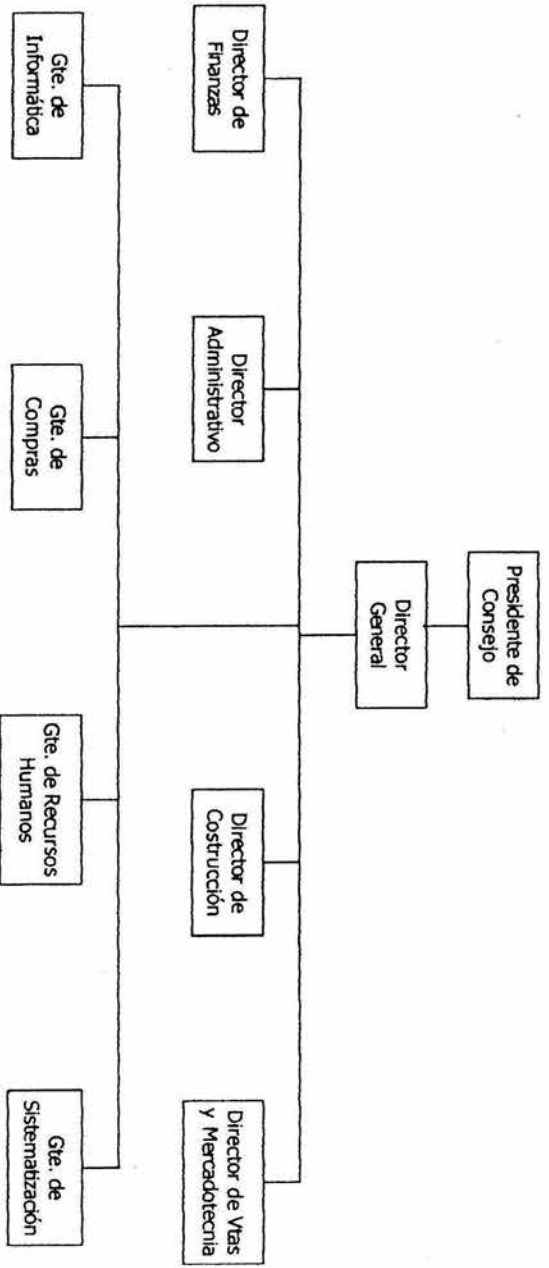
Ve reflejada su ética profesional en la confianza que le tienen los diferentes entes gubernamentales y socios con que negocia, así como sus empleados y clientes.

Trabaja en una mejora continua capacitando a su personal, y eficientando sus procesos apoyados en el desarrollo de sistemas para la satisfacción total de sus clientes.

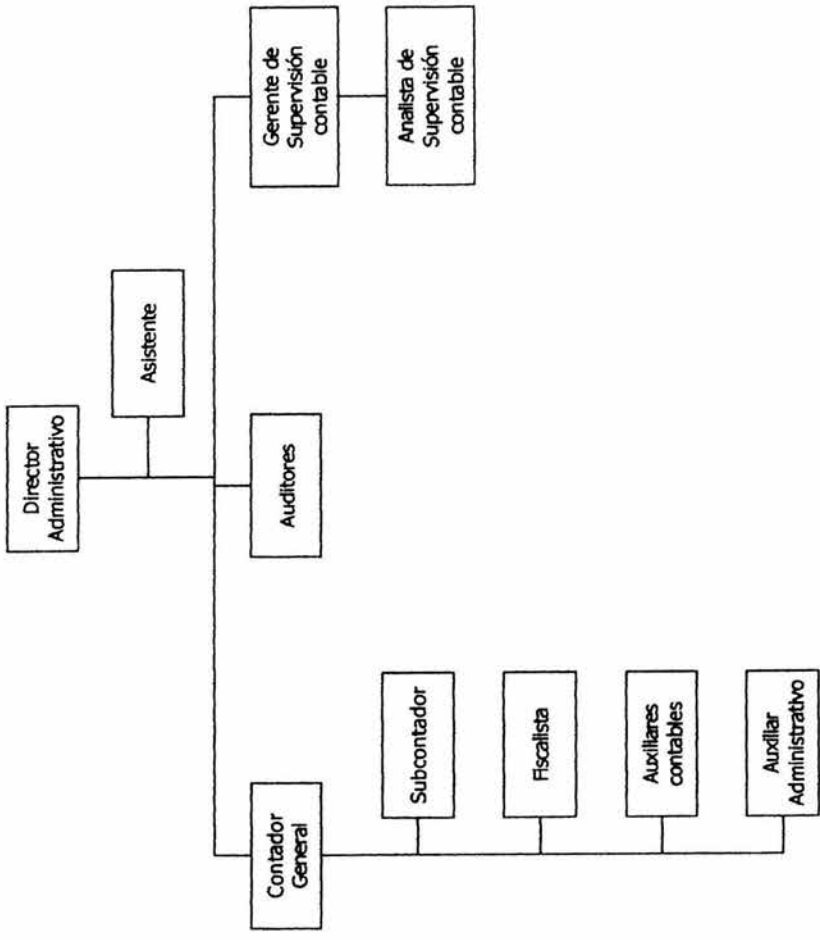
Busca la congruencia al establecer planes de acción que permitan lograr los objetivos establecidos como principio fundamental para llegar a “ser líderes en las regiones que participemos”.

Actualmente, la empresa trabaja para encontrar a todos sus clientes potenciales una alternativa específica de crédito que satisfaga sus necesidades y se adecue a su situación financiera. Nunca se va un cliente de la empresa porque no se haya podido encontrar una opción de crédito para él.

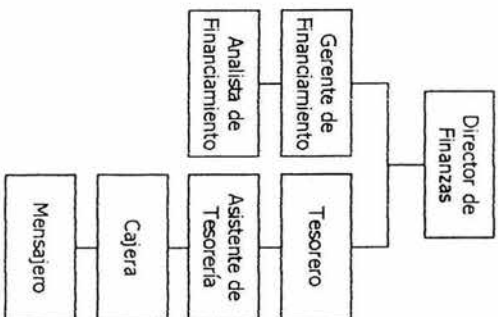
Organigrama



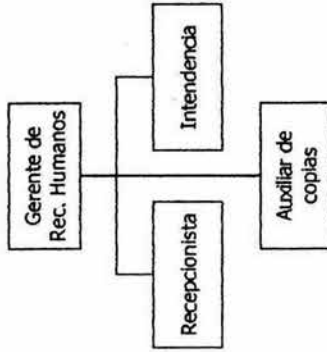
Recursos Humanos
Organigrama



Organigrama



Recursos Humanos
Organigrama



Avisos de alta al IMSS

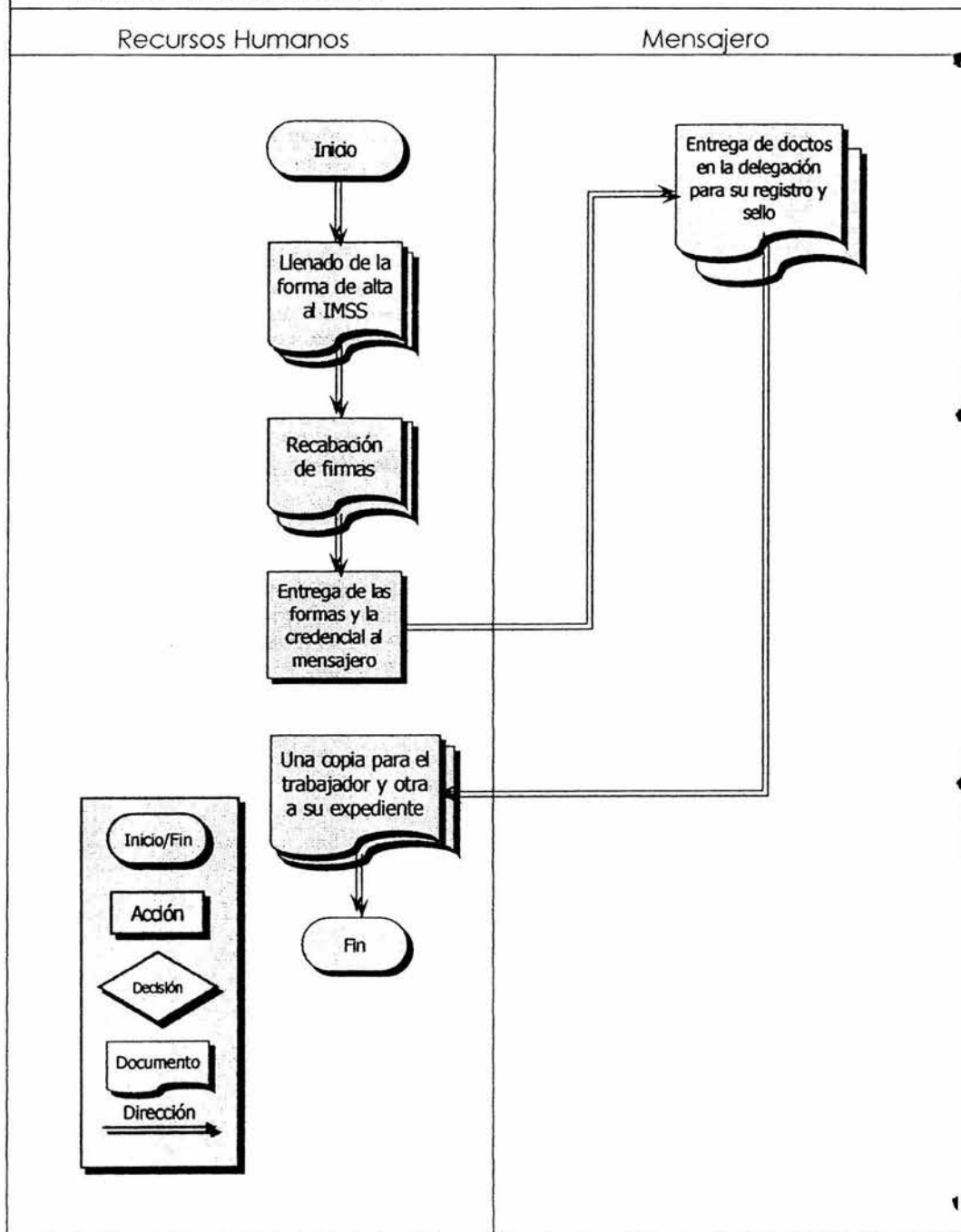
Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Contabilidad	1	Cuando una persona ingresa a la empresa, el departamento de contabilidad es el encargado de presentar el aviso de alta al IMSS, dentro de los primeros cinco días hábiles a partir del ingreso.
	2	<p>Contabilidad elabora el aviso de inscripción del trabajador con la forma correspondiente (en original y 2 copias) anotando los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de afiliación del trabajador (si ya lo tiene se toma ese). ➤ Tiempo de duración del contrato. ➤ Número de registro patronal. ➤ Nombre completo del trabajador. ➤ Clave Única de Registro de Población (CURP) del trabajador. ➤ El salario base de cotización. ➤ El tipo de salario (fijo, variable o mixto). ➤ La fecha de ingreso al trabajo. ➤ Sexo del trabajador. ➤ Jornada o semana reducida. ➤ Ocupación del trabajador. ➤ Lugar de nacimiento. ➤ Nombre del padre. ➤ Nombre de la madre. ➤ Domicilio del trabajador. ➤ Nombre, denominación, razón social del patrón. ➤ Ubicación del centro de trabajo. ➤ Firma del patrón o representante legal. ➤ Firma o huella del trabajador.

Avisos de alta al IMSS

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Mensajero	3	Después de que llena la forma recaba la firma del representante legal de la empresa, y posteriormente la del trabajador.
	4	Cuando el aviso se encuentra debidamente llenado y firmado se envía con el mensajero a la delegación del IMSS a la que pertenece la empresa, junto con la credencial de afiliación al IMSS de la empresa, ya que esta contiene datos de la empresa y el número de registro patronal que se le asignó.
	5	El mensajero devuelve a contabilidad la credencial para que la guarde y las dos copias debidamente selladas, contabilidad archiva una copia en el expediente del trabajador y la otra la entrega al mismo. Fin del procedimiento.

Diagrama de Flujo Avisos de alta al IMSS

figura 1 de 1



Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Dirección administrativa	1	Cuando se abre o existe una vacante, se revisa si entre el personal se cuenta con alguien que pueda ocuparla.
Director administrativo	2	Si lo anterior sucede, habla con los involucrados para llevar a cabo la promoción y se procede a buscar llenar la vacante que este deja, empezando por buscar entre los mismos empleados nuevamente.
Empleados	3	De no ser así entonces se toman como segunda opción las recomendaciones de los empleados.
Director administrativo	4	Si surge alguna recomendación por parte del personal, se les solicita que hagan llegar el currículum de dicha persona, ya sea por medio del colaborador o vía correo electrónico.
Director administrativo	5	Revisa los datos básicos contenidos en el currículum y los compara con los requerimientos mínimos del puesto vacante como son: nivel de estudios, profesión, experiencia, edad, etc. Si el Director Administrativo, después de revisar los currículums que le sean enviados encuentra a posibles candidatos entonces el siguiente paso es citarlos para entrevistarlos, y de esta manera comenzar el proceso de selección.

Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Director Administrativo	6	Si de la opción anterior no surgen candidatos recurre a revisar los currículums que han sido enviados en ocasiones anteriores, para saber si se tienen candidatos en la base de datos.
Secretaria del Director Administrativo	7	<p>De no ser así se recurre a anunciar la vacante en el periódico. El periódico que se utiliza es El Universal en la sección de Aviso Oportuno, ya que se considera que es un periódico serio y con muchos lectores, el anuncio se publica en sábado y domingo debido a que son los días mas recomendables para el tipo de aviso. En el anuncio se pone la empresa de que se trata, el puesto, los requerimientos mínimos como edad, grado de estudios y experiencia; así como la dirección de correo electrónico a la que se podrán enviar currículum y la clave que deberá contener el correo como asunto.</p> <p>El anuncio lo pone los fines de semana que sean necesarios.</p> <p>Abre los correos que lleguen con relación a la vacante y realiza lo que es u primer filtro apartando los que cumplen con los requerimientos básicos enviándolos al Director Administrativo y mandando los que no a una base de datos para futuras requisiciones, la cual se renueva cada año. Cita a los posibles candidatos para que estos sean entrevistados por el Director Administrativo.</p>

Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Director Administrativo	8	Con la entrevista que realiza, elige a la persona mas apta para el puesto en cuestión, y le solicita proporcione algunos documentos entre los que se encuentran: Acta de nacimiento, cédula profesional (si es el caso), identificación, hoja rosa del IMSS (si es el caso) y una fotografía.
Director Administrativo Director General Candidato	9	Si la documentación se encuentra en orden, entonces se procede a la firma del contrato de trabajo y a dar de alta en el IMSS al nuevo colaborador. (Este procedimiento se describe más adelante).
Director Administrativo	10	A manera de inducción, mediante una plática, se le da al colaborador los datos básicos de la empresa como su historia, antigüedad, número de personal, obras y proyectos, se aclaran posibles dudas del colaborador con respecto a horarios, políticas, etc., y se le da un recorrido por las instalaciones, así como una presentación con los compañeros.
Jefe Departamental	11	Se encargará de integrarlo a las actividades de su puesto. La capacitación para el puesto consiste en un entrenamiento directo por parte de quien conozca las labores del puesto, sin necesidad de un programa específico.
		Fin del procedimiento.

Diagrama de Flujo

Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

Figura 1 de 2

Departamento solicitante

Dirección Administrativa

Candidato (s)

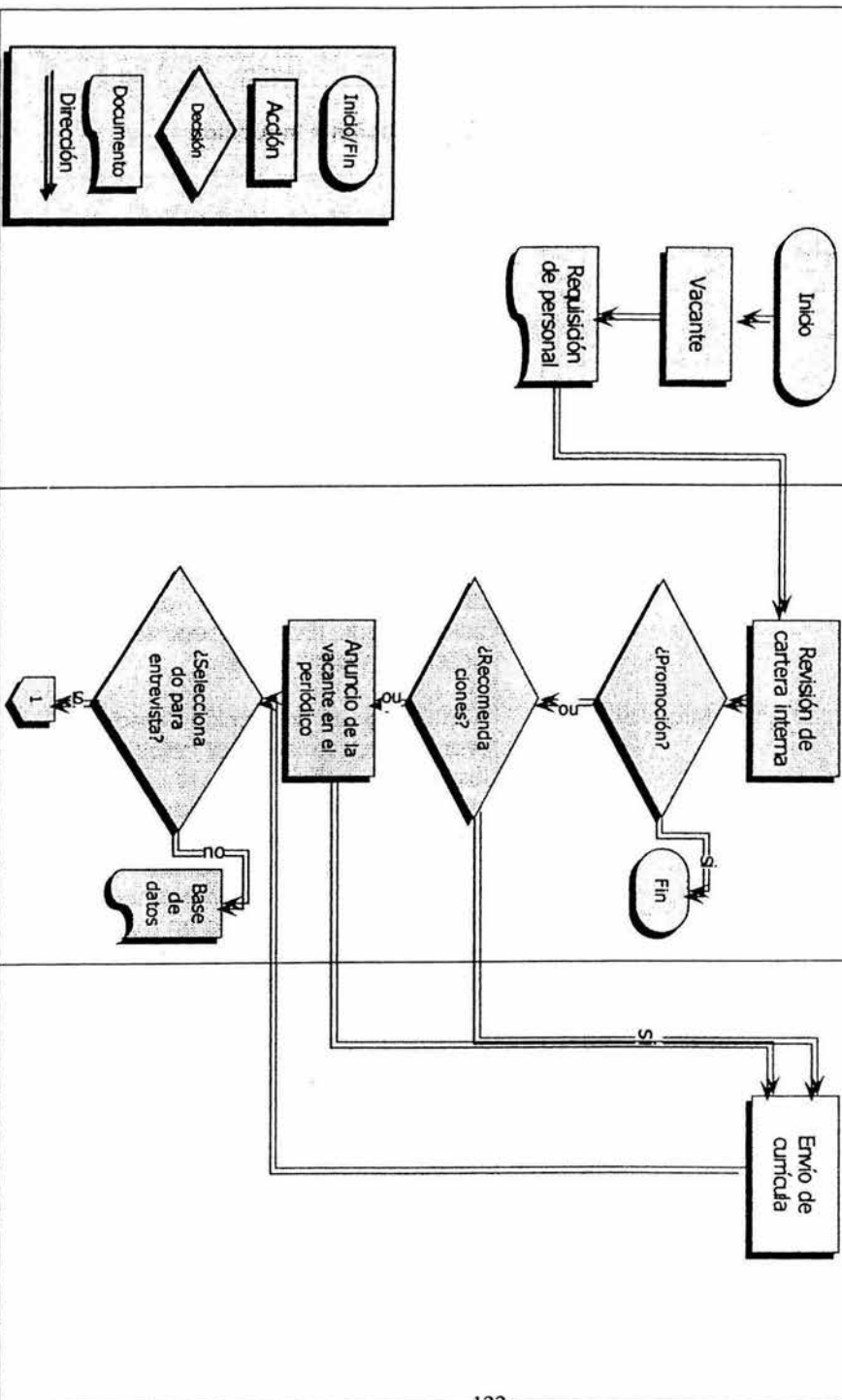
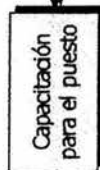


Diagrama de Flujo

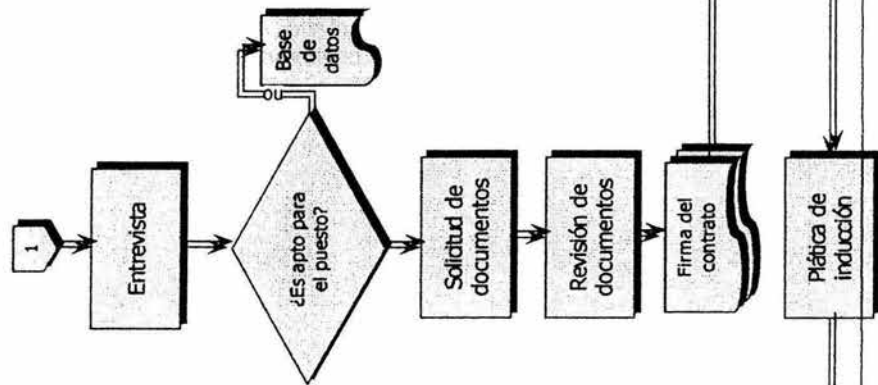
Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

Figura 2 de 2

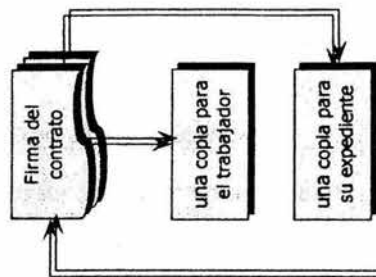
Departamento solicitante



Dirección Administrativa



Candidato (s)



Nómina

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Contabilidad	1	<p>Maneja la nómina por medio de un software especial, el cual permite llevar un registro y control de las asistencias, las percepciones ordinarias como el salario, los pagos extraordinarios como son horas extra, prima vacacional, aguinaldo y premios de asistencia y puntualidad y las deducciones como ISPT, IMSS, pago de créditos del INFONAVIT, pagos de préstamos, etc.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>

Fijación de salarios

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Dirección administrativa	1	<p>La empresa toma en cuenta varios factores para la fijación de salarios, principalmente su propia estructura salarial, así como también se auxilia de un estudio semestral publicado por la revista expansión, dicho estudio consiste en una encuesta realizada por una empresa especializada en el área.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>

Aumentos de sueldo

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Dirección administrativa	<p>1</p> <p>2</p>	<p>Anualmente, en los meses de Junio o Julio, la empresa otorga un aumento general a su personal basado en la tasa de inflación aumentando a esta de 3 a 5 puntos porcentuales. Esto con el fin de que el salario de los empleados no pierda su poder adquisitivo.</p> <p>Fuera de este aumento anual, se pueden dar aumentos a los empleados basándose en su desempeño.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>

Avisos de modificación del salario del asegurado al IMSS

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Contabilidad	1	Cuando a un trabajador se le modifica su salario, el departamento de contabilidad es el encargado de presentar el aviso de modificación del salario del asegurado al IMSS, dentro de los primeros cinco días hábiles a partir de dicha modificación.
	2	<p>Contabilidad elabora el aviso de modificación del salario del asegurado con la forma correspondiente (en original y 2 copias) anotando los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de afiliación del asegurado. ➤ Número de registro patronal. ➤ Nombre completo del asegurado. ➤ Clave Única de Registro de Población (CURP) del trabajador. ➤ Salario diario integrado. ➤ Tipo de salario. ➤ Ocupación del asegurado. ➤ Fecha de la modificación. ➤ Nombre, denominación o razón social del patrón. ➤ Nombre completo en caso de persona física. ➤ Ubicación del centro de trabajo. ➤ Firma del patrón o representante legal. ➤ Firma o huella del trabajador.
	3	Después de que llena la forma recaba la firma del representante legal de la empresa y posteriormente la del trabajador.

Avisos de modificación del salario del asegurado al IMSS

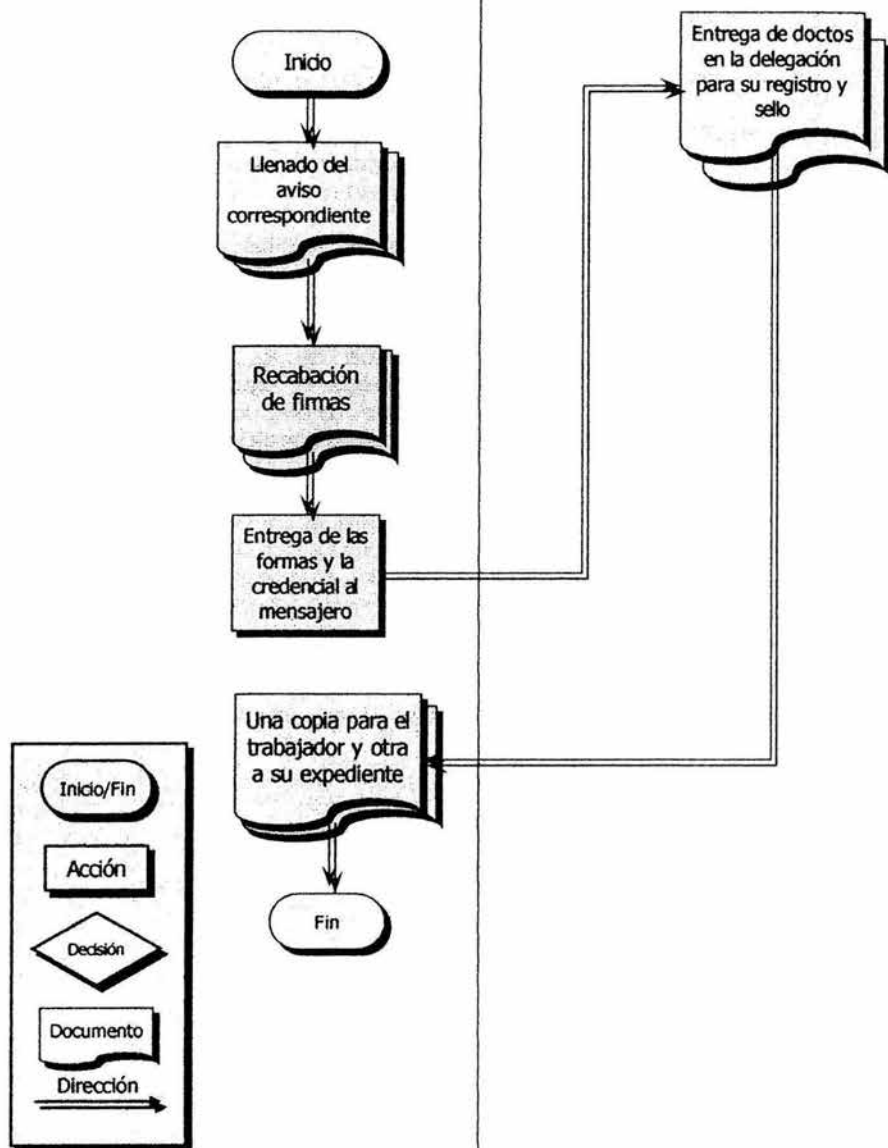
Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Mensajero	4	Cuando el aviso se encuentra debidamente llenado y firmado se envía con el mensajero a la delegación del IMSS a la que pertenece la empresa, junto con la credencial de afiliación al IMSS de la empresa, ya que esta contiene datos de la empresa y el número de registro patronal que se le asignó.
	5	El mensajero devuelve a contabilidad la credencial para que la guarde y las dos copias debidamente selladas, contabilidad archiva una copia en el expediente del trabajador y la otra la entrega al mismo. Fin del procedimiento.

Diagrama de Flujo Avisos de alta al IMSS

figura 1 de 1

Contabilidad

Mensajero



Control de asistencia y Premio de puntualidad

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Recepción	1	Se cuenta con un reloj checador.
Empleados	2	Registran su hora de llegada y salida, así como también la hora en que se van a comer y regresan.
Secretaría del director administrativo	3	Cambia las tarjetas del checador el primer día de cada mes a primera hora, las tarjetas que retira le sirven para realizar una relación de la asistencia y puntualidad de los colaboradores, la cuál entrega al área de contabilidad para que realice las deducciones y percepciones correspondientes.
Personal de intendencia	4	Es con los únicos que se maneja el tiempo extra, el cual solo se autoriza por escrito para los días sábado, ya que son días en los que algunas veces se les requiere para hacer limpieza mas profunda de la que se realiza entre semana.
Director administrativo	5	Es quien otorga este permiso por escrito.

Control de asistencia y Premio de puntualidad

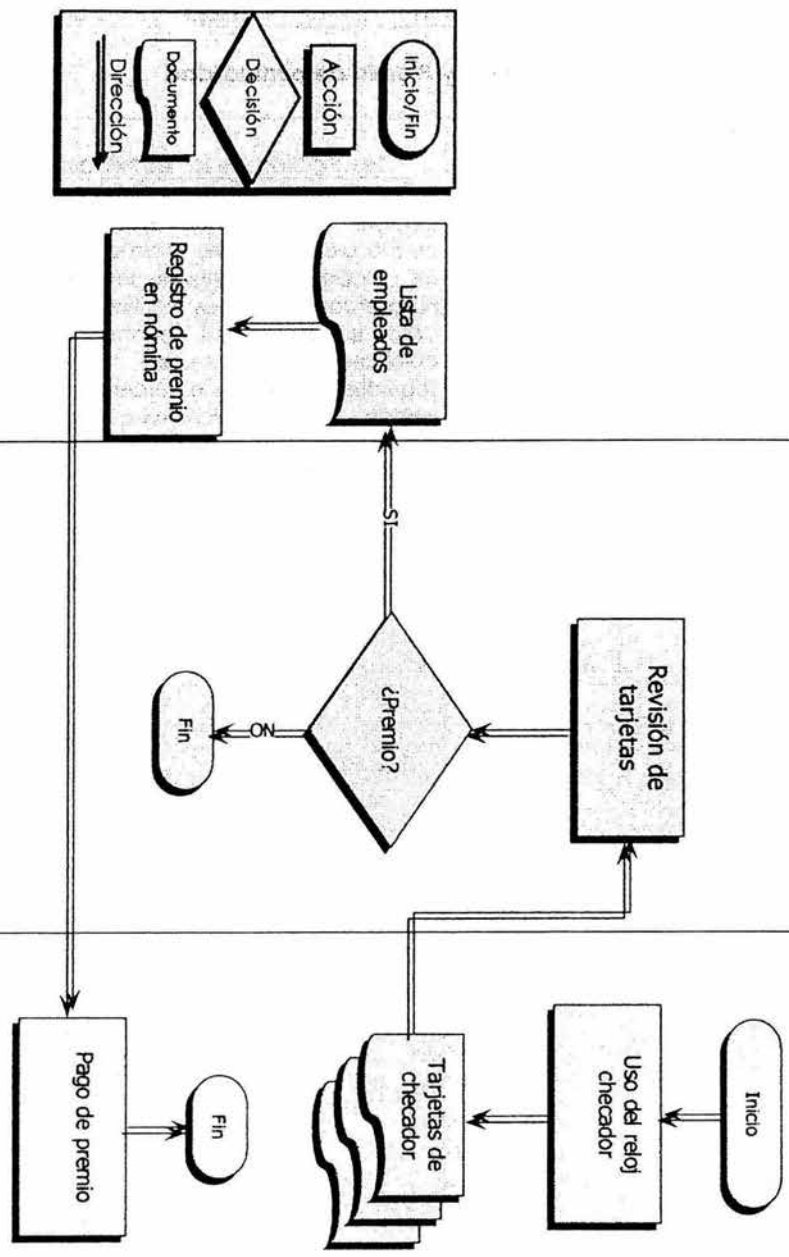
Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Contabilidad	6	<p>El premio de asistencia y puntualidad consiste en pagar el equivalente a cuatro días de salario mínimo vigente a los colaboradores que no tengan faltas ni retardos en el mes, verificando estos datos en las tarjetas de checar. Si los colaboradores acumulan tres meses seguidos de premio, el tercer mes se les pagan 12 días de salario mínimo vigente.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>

Diagrama de Flujo
Control de asistencia y premio de puntualidad

Contabilidad

Dirección Administrativa

Empleado (s)



Vacaciones

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Dirección administrativa	1	Lo marcado por la Ley Federal del Trabajo (contenido en el Reglamento Interior de Trabajo). Fin del procedimiento.

Aguinaldo

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Dirección administrativa	1	Lo marcado por la Ley Federal del Trabajo (contenido en el Reglamento Interior de Trabajo). Fin del procedimiento.

Sistema de quejas y sugerencias

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Jefes departamentales	1	Cada jefe de departamento realiza reuniones periódicas con su personal con el fin de que estos expresen su sentir en relación a su estadía en la empresa. Fin del procedimiento.

Permisos, Faltas y Motivos de despido

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Dirección administrativa	1	Lo marcado por la Ley Federal del Trabajo (contenido en el Reglamento Interior de Trabajo). Fin del procedimiento.

Incapacidades

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Dirección administrativa	1	Lo marcado por la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social (contenido en el Reglamento Interior de Trabajo). Fin del procedimiento.

Dirección Administrativa		Hoja: 1 de 1
Rescisión de las relaciones de trabajo		
Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Dirección administrativa	1	Lo marcado por la Ley Federal del Trabajo (contenido en el Reglamento Interior de Trabajo). Fin del procedimiento.

Entrevista de salida

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Director administrativo	1	<p>Cuando un empleado renuncia a la empresa, se le realiza una entrevista de salida (de manera empírica), la cual permite conocer información muy útil para la toma de decisiones como deficiencias en la empresa, ambiente de trabajo, impresión que se tiene de la empresa, trato al personal, etc. inclusive hasta puede servir para retener a un colaborador valioso para la empresa en el último momento.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>

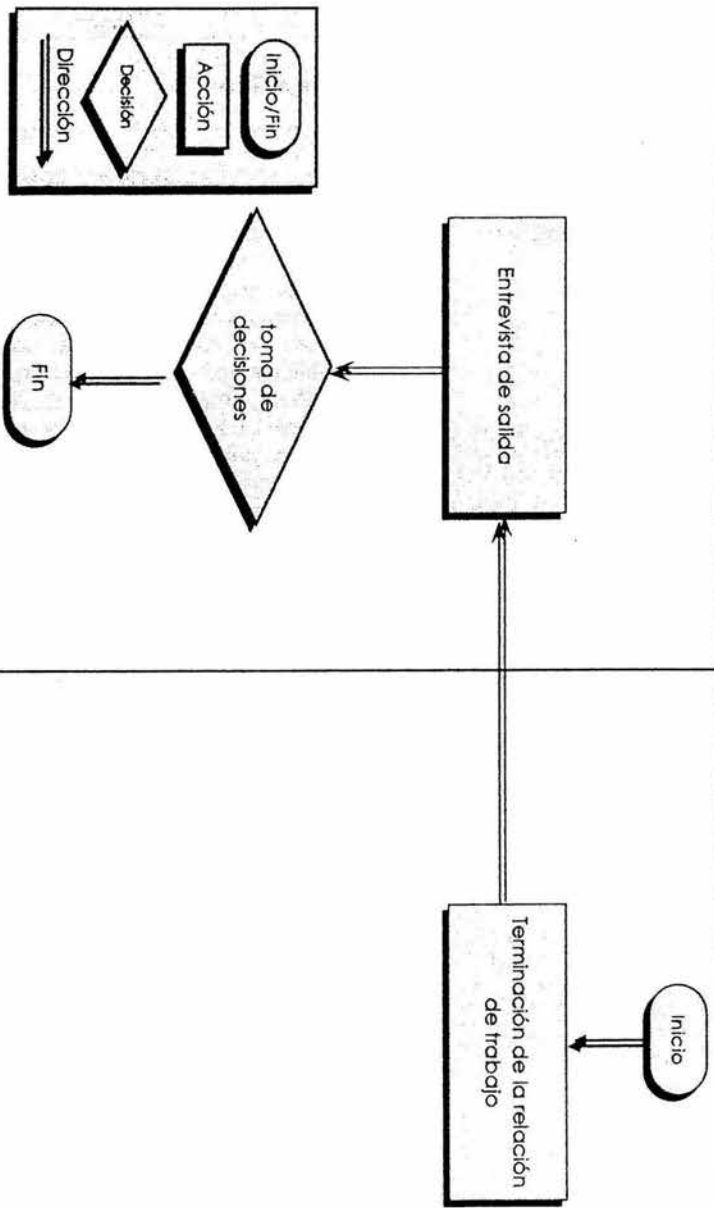
Diagrama de Flujo

Entrevista de salida

figura 1 de 1

Dirección Administrativa

Empleados



Avisos de baja al IMSS

Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
Contabilidad	1	<p>Cuando a un trabajador se le da de baja en la empresa, el departamento de contabilidad es el encargado de presentar el aviso de baja al IMSS, dentro de los primeros cinco días hábiles a partir de la baja.</p>
Mensajero	2	<p>Contabilidad elabora el aviso de baja del trabajador con la forma correspondiente (en original y 2 copias) anotando los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de afiliación del asegurado. ➤ Número de registro patronal. ➤ Nombre completo del asegurado. ➤ Nombre, denominación o razón social del patrón. ➤ Ubicación del centro de trabajo. ➤ Fecha de baja del asegurado. ➤ Causa de la baja. ➤ Firma del patrón o representante legal.
	3	<p>Después de que llena la forma recaba la firma del representante legal de la empresa.</p>
	4	<p>Cuando el aviso se encuentra debidamente llenado y firmado se envía con el mensajero a la delegación del IMSS a la que pertenece la empresa, junto con la credencial de afiliación al IMSS de la empresa, ya que esta contiene datos de la empresa y el número de registro patronal que se le asignó.</p>

Avisos de baja al IMSS

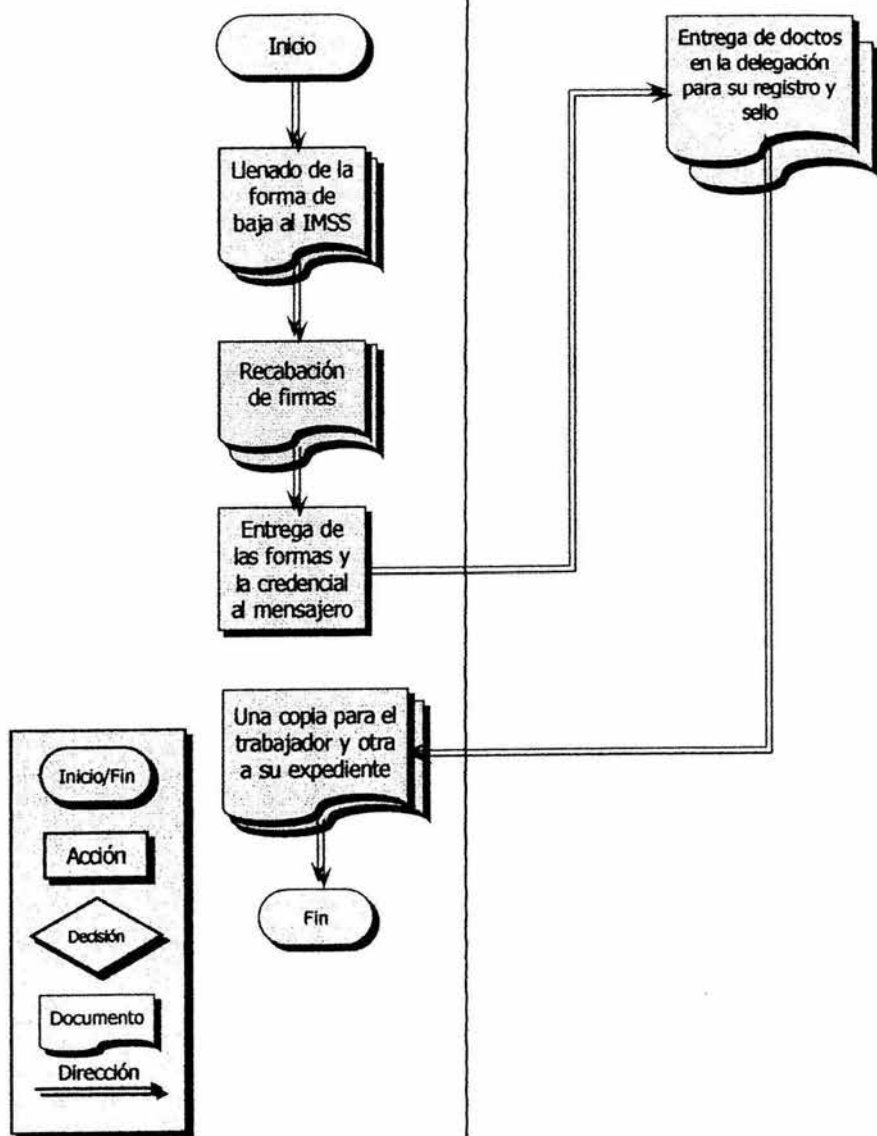
Personal o Unidad administrativa	Pasos	Descripción de las actividades
	5	<p>El mensajero devuelve a contabilidad la credencial para que la guarde y las dos copias debidamente selladas, contabilidad archiva una copia en el expediente del trabajador y la otra en un expediente de avisos del IMSS.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>

Diagrama de Flujo Avisos de baja al IMSS

figura 1 de 1

Contabilidad

Mensajero



10. PROYECTO

Puntos a considerar en el proyecto:

- La intención de la investigación de campo fue la de conocer lo que contempla la función de personal en la propia dinámica de la empresa.
- Identificar al personal involucrado con la función de personal y la cual es el indicado por su alto grado de confiabilidad para la investigación respectiva.
- Familiarizarse con el grupo de dirección de la empresa en lo conveniente a la investigación de campo complementando la información necesaria y requerida.
- Determinar la propuesta viable desde luego midiendo su alcance, tamaño de la organización, factibilidad y aplicación.
- Diseñar la presentación respectiva ante el grupo de dirección involucrando desde luego a la Dirección General.
- Presentación del anteproyecto por parte de los integrantes del grupo y contemplando en la misma observaciones y recomendaciones que se generen, así como modificar lo conducente, con el propósito de que una vez depurada la propuesta, la implementación de la misma tenga un alto grado de factibilidad.
- Entrega de la propuesta final a la Dirección General de la empresa y agradecimiento por las facilidades recibidas para la realización del plan aceptado en definitiva.

23 de Junio de 2003

Director General
"Empresa Constructora" S.A. de C.V.

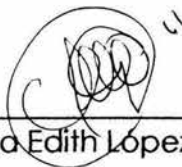
Agradecemos la oportunidad brindada por usted señor Director General y Administrador único de la empresa Constructora S.A. de C.V; por lo que nos permitimos adjuntar a la presente el proyecto sobre el área de personal, que tiene como propósito hacer posible una mayor funcionalidad de la misma; por lo que esperamos la consideración e implementación de nuestra propuesta que desde luego, es imparcial y desinteresada.

Nuestra intención es sumarnos a la inquietud de que sea más rentable la empresa; que es el propósito de quien cree en nuestro país, y demostrar que si es factible realizarse plenamente, generando a la vez con dicha actitud empleos directos, y que es la opción para un crecimiento económico real y sostenido.

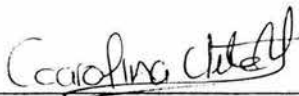
ATENTAMENTE



Norma Hernández Cruz



Martha Edith López García



Cynthia Carolina Vite Álvarez

Resumen ejecutivo

En el contenido de esta propuesta usted encontrará a mayor detalle el alcance de la misma, la cual puede ser mejorada en el proceso administrativo de la empresa, por lo que su implementación la podrá delegar en quien considere pertinente, siempre considerando que lo más complejo de conjugar en dicho proceso es el ser humano, y que de él depende si es debidamente encaminado y motivado, el logro de los objetivos que se requieren conforme a los lineamientos e intereses de los que integran el capital social de la empresa.

Alcance de la propuesta

Basado en la información recopilada se hace la siguiente propuesta y que desde luego no representó ningún costo para la empresa, y que es el esfuerzo de quienes realizamos la investigación, ya que lo sugerido es sobre bases firmes y cuya intención y profesionalismo está basado en el código de ética, el cual está claramente definido en la licenciatura en administración.

10.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Introducción

Toda organización existe para alcanzar objetivos tanto de grupo como individuales. Y, solamente si los objetivos son alcanzados por todos los empleados la organización tendrá éxito.

Las Descripciones de Puestos son la herramienta necesaria para decir ¿Cuál es la contribución de todos y cada uno de los puestos en el logro de objetivos de la organización?.

Este manual está dirigido principalmente a aquellas personas que elaboran formalmente descripciones de puestos, pero será también una valiosa herramienta para cada una de las personas que trabajan en la empresa, ya que al conocer el propósito general y cumplir con las finalidades de sus puestos, contribuirán al logro de los objetivos de la compañía.

La descripción de puesto también podrá ser una de las bases sobre las que se fundamente el sistema de compensaciones de la empresa.

Es muy importante que la descripción esté redactada en una forma clara y ordenada, evitando tecnicismos, y comprensible para el lector, el cual puede ser: el Comité de Valuación de Puestos, el nuevo o actual ocupante de un puesto, así como personas ajenas al área.

Antes de iniciar una descripción, es muy importante hacer conciencia de la diferencia que existe entre el puesto como unidad impersonal y la persona que lo ocupa. La descripción de un puesto

se refiere exclusivamente a las funciones del puesto en sí, las personas serán evaluadas con otras técnicas.

Para mejor comprensión, un puesto, es la unidad específica e impersonal que existe en relación a los objetivos de una empresa. Se considera como una unidad de trabajo en cuanto es la última división posible de la organización. Es específica por que es distinta a los demás puestos y es impersonal, pues existe independientemente de la persona que lo ocupa.

La descripción de puesto es una forma escrita, en donde se separa ordenando por secciones las responsabilidades del puesto acomodando sus datos en forma objetiva, concisa, precisa e inequívoca, para que no exista duda en la mente del lector acerca de la naturaleza del trabajo.

Objetivos

- Conocer qué es una descripción de puesto y estandarizar nuestro criterio y el método para realizarla adecuadamente.
- Saber elaborar, por medio de la coordinación de la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Sistematización, Descripciones en forma clara y precisa.
- Conocer los usos y aplicaciones que tiene la descripción dentro de la estructura de la compañía, con el fin de que los empleados le den la importancia requerida a su elaboración, revisión y actualización periódica.

Usos de la descripción de puestos

1. Valuación de puestos
2. Reclutamiento de Personal, características y cualidades.
3. Capacitación y desarrollo de personal.

4. Orientación para el nuevo ocupante del puesto (Inducción Específica)
5. Ascensos, comparar responsabilidades y retos actuales contra futuros.
6. Autocomprensión, análisis de la importancia relativa de los deberes y responsabilidades del puesto.
7. Acuerdo con el Jefe, misma percepción del puesto.
8. Esclarecimiento de la organización, balance y armonía. (Estructura Organizacional)

Formato y contenido de la descripción de de puestos

(anexo 1)

Identificación:

Nombre del Frente o Corporativo, Título del Puesto, Fecha de Elaboración, departamento, Ocupante.

a). Autorizaciones: Jefe inmediato, Jefe inmediato superior y Gerente de Recursos Humanos y/o Gerente de Sistematización.

Propósito General:

Es la razón principal y permanente de existir del puesto. Es explicar en forma breve, pero específica, ¿por qué el puesto existe en la compañía?

Para una correcta redacción la persona que elabora una Descripción deberá preguntar al ocupante,

¿Qué hace? (Verbo de Acción) + (Función Genérica).

¿Cómo lo hace? (Elemento Normativo) y

¿Para qué lo hace? (Resultado).

Ejemplo:

Verbo acción :	Dirigir
Función Genérica:	Las actividades de Comercialización de la compañía
Elemento normativo:	Con base a la política y estrategia de la Dirección General.
Resultado:	A fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de Ventas y Mercadeo a corto, mediano y largo plazo.

El mismo ejemplo, redactado como propósito general en el formato de Descripción quedaría como sigue:

Dirigir las actividades comerciales de la compañía, con base a la política y estrategia de la Dirección General, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas y mercadeo a corto, mediano y largo plazo.

El propósito general es un resumen de las finalidades del puesto, por lo que es recomendable que usted empiece por el siguiente punto.

Funciones:

En esta sección se señalan los resultados finales (funciones) de los cuales es responsable el titular del puesto, tanto por las funciones que delega a otros como por los que asume personalmente.

La función de un puesto implica acción y por lo tanto debe referirse a un resultado específico que tiene que lograrse.

Para redactar una función es recomendable iniciar con un verbo que describa el tipo de actividad a realizarse, indicar una función que afecte la actuación e identificar las consecuencias, es decir, los resultados a lograrse.

¿Qué hace? (Verbo de Acción) + (Función Específica).
¿Para qué lo hace? (Resultado).

Ejemplo No.1:

Verbo acción: Dirigir
Función específica: La ejecución de los planes de ventas de cada Frente.
Resultado principal: Para lograr las individualizaciones de las viviendas de cada proyecto en los términos y tiempos planeados por la Compañía.

El mismo ejemplo, redactado como finalidad en el formato de Descripción quedaría como sigue:

Dirigir la ejecución de los planes de ventas de cada Frente para asegurar el logro de las individualizaciones de las viviendas de cada proyecto en los términos y tiempos planeados por la Compañía.

Ejemplo No.2:

Verbo acción: Elaborar
Función específica: Los estudios de mercado que se requieran.
Resultado principal: Para establecer los objetivos de ventas de la compañía.

Al igual que el ejemplo anterior, redactado como finalidad en el formato de descripción quedaría como sigue:

Elaborar los estudios de mercado que se requieran, para establecer los objetivos de ventas de la compañía.

Resguardo de Equipo y Herramienta de Trabajo.

Esta sección se refiere a la responsabilidad que tiene el titular por equipo y herramientas que maneja para realizar su trabajo y que están bajo su cargo. Estos pueden ser:

- Equipo de cómputo
- Manuales
- Información financiera
- Información contable

- Dinero en efectivo
- Dinero en documentos (cheques, vouchers)
- Conmutador
- Automóvil
- Herramienta (martillo, pala, taladro)
- Maquinaria menor (revolvedora)
- Maquinaria mayor (excavadora)

Entorno:

- Puestos que le reportan y propósito general de éstos.
- Principales relaciones internas y externas. Puestos o entidades con los que se vincula el puesto dentro y fuera de la organización y objetivos de dichas relaciones.

Perfil del Puesto:

Condiciones o requerimientos especiales que se necesitan para ocupar el puesto y desarrollar las funciones del mismo, tales como: estudios requeridos, especializaciones, experiencia, edad, necesidades de viajar, esfuerzos físicos especiales, habilidades, necesidades de dominio de idiomas, etc.

Ejemplo:

Estudios: Lic. Administración, Comunicaciones, Ing. Industrial

Especializaciones: Ventas y Mercadotecnia
Experiencia: 5 años en ventas en la industria de la construcción
Edad: 30 ó más
Habilidades: Gerenciales, buen líder, excelente negociador,
Otras: Don de gente, multirrelacionista
Disponibilidad para viajar y cambio de residencia

Organigrama:

En el organigrama se deben ubicar: Puesto del Titular, Puesto del Jefe inmediato, Puesto del jefe inmediato superior, otros Puestos reportando al jefe inmediato, aquellos puestos que reportan al titular y sus funciones básicas.

Redacción de la Descripción:

La redacción de la descripción implica una labor de síntesis creativa.

Algunas veces las palabras a utilizar son matizadas por la cultura de la organización.

El entorno del puesto debe redactarse de una manera descriptiva. Se debe evitar, en la medida de lo posible, el empleo de verbos vagos o imprecisos así como también los adjetivos calificativos.

Verbos activos

La siguiente es una lista de algunos verbos que pueden servir de referencia para redactar la Descripción. Los verbos directivos (de índole estratégico), llevan una "D", los gerenciales (nivel táctico) una "G", y finalmente los operativos una "O".

O Acumular	O Estimar	G Notificar
D Administrar	O Establecer	
G/O Asesorar	O Especificar	
O Analizar	G/D Evaluar	
O Almacenar	O/G Estandarizar	O Obtener
G/O Aprobar	O Examinar	O Operar
G Asignar	O Ejecutar	
G Auditar	O Enviar	
G/O Autorizar	O Expedir	
	O Entrevistar	O/G Presupuestar
		G/O Programar
		G/O Planear
O Calificar		G/O Predecir
O Calcular		O Presentar
O Comprobar	O Facilitar	O Producir
O Comunicar	O Formular	G/O Proporcionar
O Compilar	O Firmar	
O Consolidar		
D/G Controlar		
D/G Coordinar		O Realizar
	O Girar	O Recabar
		G/O Recomendar
		O Registrar
G/O Diseñar		G/O Representar
D/G Desarrollar	O Informar	
D Dirigir	O/G Instalar	
D Determinar	O Iniciar	
G Distribuir	O Inspeccionar	
	O Interpretar	O Seguir
	O Inventariar	G Supervisar
	G/O Investigar	
		O Verificar

10.2 RECLUTAMIENTO

Política.

"Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá intentarse cubrir, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la empresa y para quienes esto signifique una promoción; de no ser esto posible, se recurrirá a otras fuentes tales como recomendaciones, cartera de candidatos o fuentes externas que permitan allegarse de los candidatos idóneos"

Lineamientos a considerar.

1. El Gerente o Jefe de Área, al momento de tener una plaza vacante llenará el formato *Requisición de Personal* y lo firmará.
(anexo 2)

2. Posteriormente recabará las firmas de autorizaciones correspondientes.

3. Es importante que toda la información del formato se llene adecuadamente.

4. Recursos Humanos deberá reclutar candidatos con el perfil que se especifica en el formato.

Los medios a utilizar serán:

- a) Inventario de personal. Que consiste en buscar aspirantes entre los trabajadores de la empresa que cumplan con el perfil solicitado.

- b) Publicación en el Tablero de Información. Con el fin de informar al personal de la vacante para que éstos tengan la oportunidad de informar a familiares o conocidos que consideren aptos para dicha vacante.
- c) Cartera de Candidatos. Es recurrir a información recabada en procesos de reclutamiento anteriores.
- d) Anuncio en el Periódico. Al tener que recurrir a fuentes externas, anunciar la vacante en el periódico es el método mas fructífero generalmente utilizado para puestos tanto especializados como no especializados. El anuncio se deberá poner los días Domingo y Lunes.
- e) Anuncio en Bolsas de Trabajo de Escuelas o Universidades. Si no se llegara a obtener una respuesta favorable mediante el anuncio en el periódico, se podrá tomar la opción de anunciar las vacantes en Bolsas de Trabajo de Escuelas o Universidades que en su momento se consideren las más adecuadas.

Herramientas.

- a) Banco de datos.
- b) Formato de Requisición de Personal.
- c) Tablero de Información.
- d) Base de datos con cartera de candidatos de procesos de reclutamiento anteriores.
- e) Datos de periódicos.
- f) Información de escuelas y universidades.

Ventajas y Desventajas.

Siempre que sea posible, debe informarse en primer lugar a los actuales trabajadores sobre las vacantes disponibles, ya que de ésta manera se contribuirá al desarrollo del personal y por otra parte se

estará ahorrando tiempo y dinero. Otras ventajas son que el trabajador ya está integrado a la empresa y conoce sus operaciones, además de que es probable que haya creado cierto sentido de lealtad hacia la empresa.

Si se recurre a la publicación de la vacante en el tablero de información, la noticia circulará entre los conocidos de los empleados y un buen y constante trabajador a menudo tiene amigos o conocidos de carácter y capacidad similares a él.

Al recurrir a la cartera interna de candidatos se tendrán de forma inmediata a los candidatos, la desventaja es que no tenemos la certeza de que sigan interesados en laborar en la empresa.

Los anuncios en el periódico reciben reacciones relativamente rápidas y pueden colocarse por varios días, así mismo, el uso de tal medio, en ocasiones resulta más económico y si se elige bien el periódico en donde se anunciará la vacante es más probable que llegue al mercado exacto que se está buscando. Aunque se deberá también poner cuidado en los requisitos, ya que de otra manera puede atraer solicitantes con perfil no requerido y esto significaría una pérdida de tiempo y dinero.

Si se tuviera que llegar a recurrir a anunciar las vacantes en escuelas o universidades, debemos tomar en cuenta que serán alumnos de dichas instituciones los que atenderán al llamado y por lo tanto la mayoría no cuenta con experiencia, además de que seguramente requerirán tiempo para poder cumplir con sus compromisos académicos.

Diagrama de Flujo Reclutamiento

figura 1 de 2

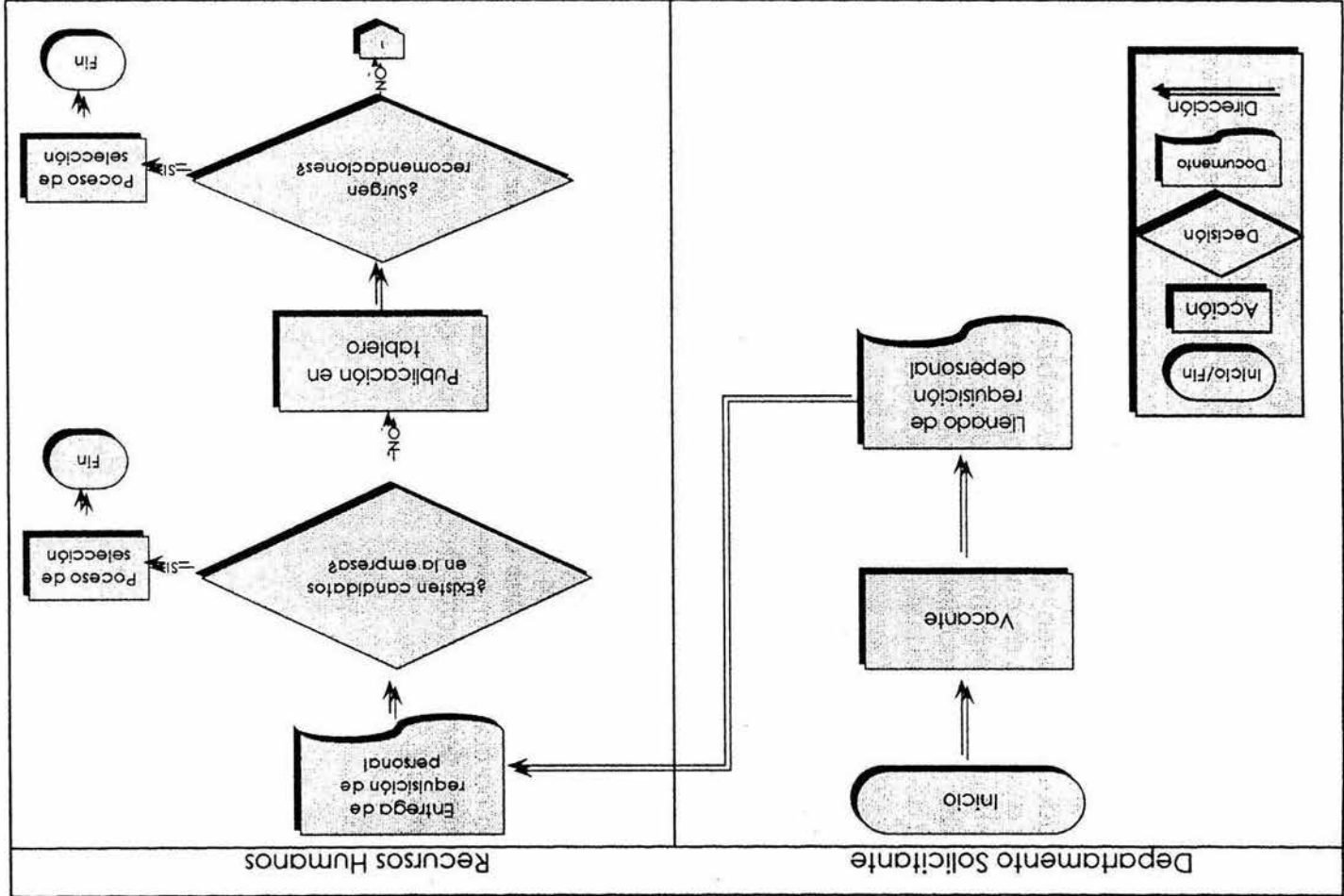
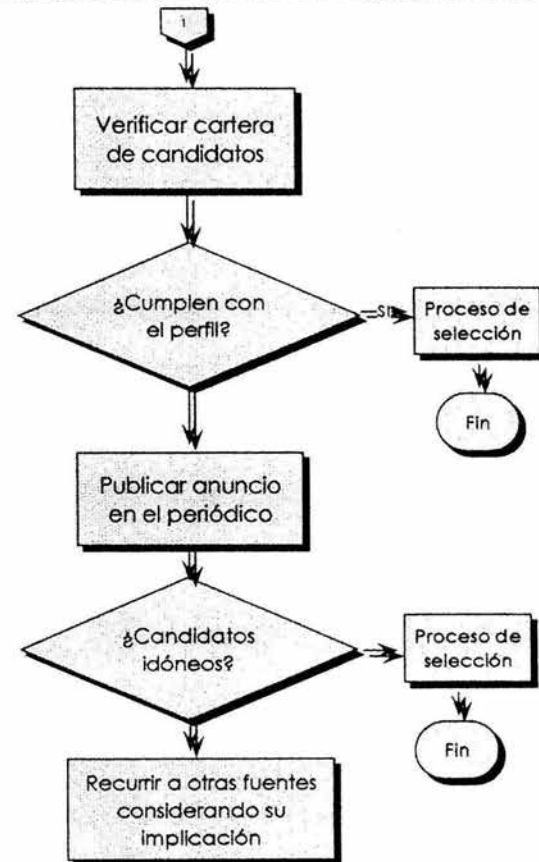


Diagrama de Flujo Reclutamiento

figura 2 de 2

Departamento Solicitante

Recursos Humanos



10.3 SELECCIÓN

Política.

"Para efectos de una Selección objetiva, la empresa deberá recurrir al uso de diversas técnicas a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de Recursos Humanos auxiliará a cada área presentándole varios candidatos idóneos, la decisión final corresponderá al jefe del área solicitante"

Lineamientos a considerar.

Una vez que se tengan a los candidatos, se seleccionarán aquellos que mejor cumplan con el perfil solicitado para citarlos a entrevista.

El proceso de selección se divide en las siguientes fases:

1. Solicitud de Currículum. En el caso de que los candidatos no se traten de personal de la empresa, se les solicitará el envío de su currículum, se revisará y se archivará, ya que si no cumplen con los requisitos de la actual vacante podrían servir en un futuro para otras.
2. Solicitud de Entrevista. Una vez revisado el currículum de los candidatos se eliminará a los aspirantes que no reúnan los requisitos mínimos indispensables como son: edad, nivel de estudios y experiencia. Quienes se considere cumplen con estos requisitos serán citados para entrevista.
3. Entrega de solicitud de Empleo, que es la forma impresa por medio de la cuál un aspirante proporciona información personal a la empresa, con el objetivo de que se inicie el procedimiento selectivo

establecido para obtener elementos objetivos que permitan decidir su aceptación o rechazo.

4. Entrevista Formal, que es el encuentro concertado entre Recursos Humanos y los candidatos seleccionados, a fin de conocer todas las particularidades de la vida profesional y personal de los aspirantes, pudiendo decidir si se adaptan al perfil del puesto vacante o no (ver punto 10.3.1 Rasgos del entrevistado y 10.3.2 Técnicas para manejar la entrevista). Recursos Humanos, al realizar la entrevista, llenará el formato Reporte de Entrevista. **(anexo 3)**

5. Aplicación de exámenes psicométricos; los cuáles se utilizan para evaluar a los candidatos, obteniendo información sobre sus habilidades, aptitudes, personalidad, entre otros datos que ayuden a formarse un criterio que contribuya a hacer tomar una decisión lo mas acertada posible.

- Examen Técnico. Si el Jefe Departamental considera viable y conveniente diseñar un examen técnico, lo entregará a Recursos Humanos para que después de la entrevista lo aplique a los candidatos.

(ver punto 10.3.3 Exámenes psicométricos)

6. Entrevista con el Jefe Departamental; Recursos Humanos entregará al Jefe Departamental del área correspondiente a la vacante el currículum, el formato llenado del Reporte de Entrevista, así como los resultados de las pruebas de los candidatos que considere aptos para ocupar la vacante. El jefe Departamental llevará a cabo otra entrevista a los candidatos que considere cumplen con los requerimientos necesarios, con el propósito de evaluar la parte técnica y así decidir a qué persona contratará para el puesto vacante.

Una vez que decide a quien contratar, informará a Recursos Humanos a qué persona eligió.

7. Comprobación de Referencias. Es la revisión práctica de los hechos que se desean saber o comprobar, Recursos Humanos llevará a cabo la Comprobación de Referencias utilizando el formato del mismo nombre (**anexo 4**); también se puede llevar a cabo un estudio socioeconómico. (ver punto 10.3.4 Estudios socioeconómicos) Si éstas son favorables contactará al candidato para hacerle un ofrecimiento en cuanto a sueldos y prestaciones autorizadas; de llegar a un acuerdo favorable para ambas partes se procederá a la Contratación, solicitándole la presentación de los documentos descritos en la lista de documentos indispensables para la contratación. (**anexo 5**)

Herramientas.

- a) Dirección de Correo Electrónico.
- b) Solicitud de Empleo.
- c) Formato Reporte de Entrevista.
- d) Examen Técnico.
- e) Exámenes psicométricos.
- f) Estudio socioeconómico.
- g) Comprobación de referencias.

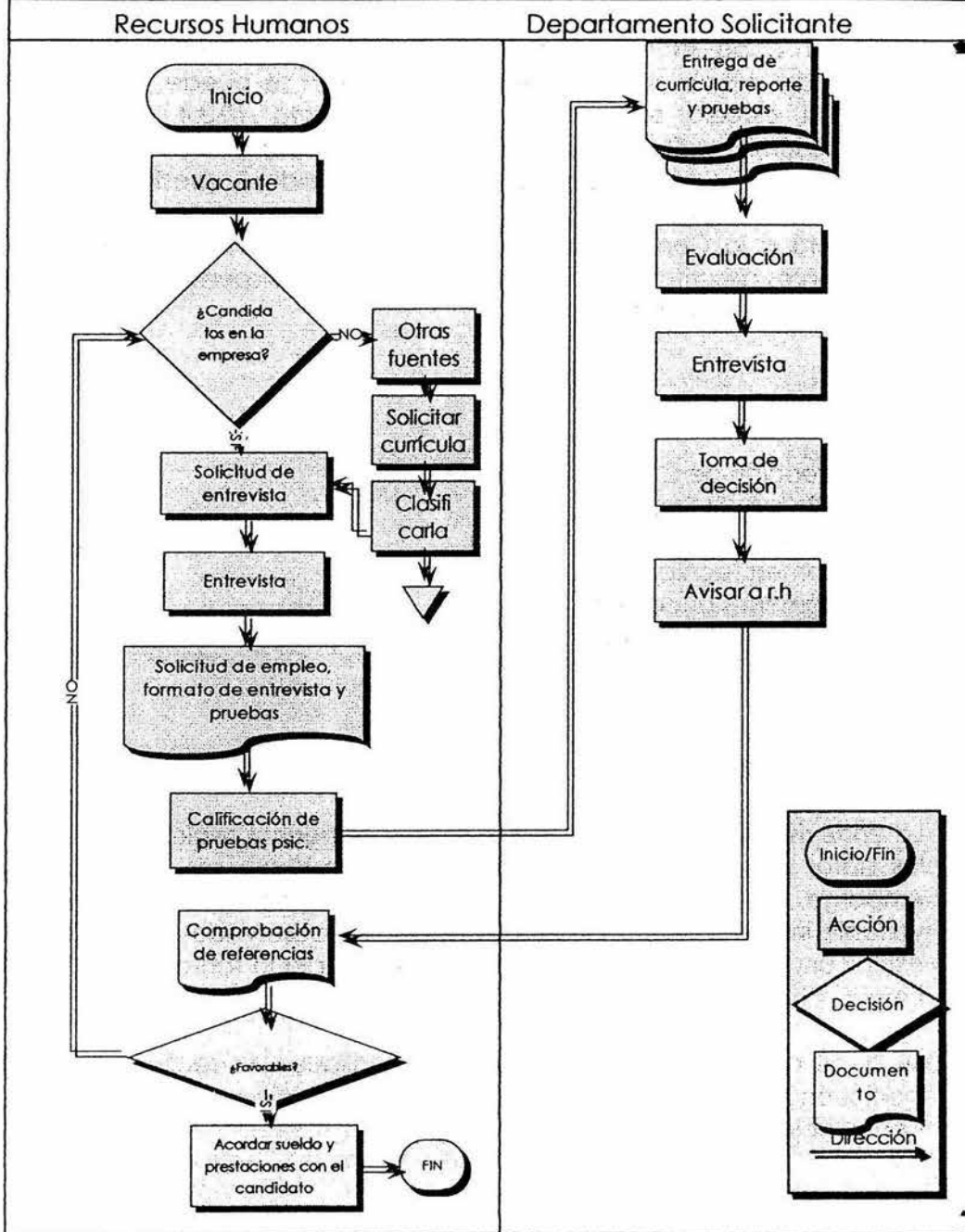
Ventajas y Desventajas.

La entrevista formal permite registrar algunos hechos reales, ya que los datos proporcionados con anterioridad pueden ser falsos, sin embargo, la presencia del entrevistador puede introducir una variable importante para que los candidatos observados dejen de exhibir una conducta natural, el entrevistador, por lo tanto, necesita tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas.

Se debe cuidar que las pruebas que se apliquen, se realicen y se califiquen adecuadamente, ya que de lo contrario no se cumplirá con su objetivo.

Diagrama de Flujo Selección

figura 1 de 1



10.3.1 Rasgos del entrevistado

Es muy importante para el entrevistador poder distinguir los rasgos más relevantes de la personalidad del entrevistado para poder ubicarlo dentro de alguno de los grandes grupos de comportamiento humano.

Todo entrevistador sabe perfectamente que nunca se va a enfrentar a dos individuos exactamente iguales, puesto que cada uno ha tenido vidas distintas: desde sus factores hereditarios hasta el ambiente en el que se ha desenvuelto; lo cual determina personalidades distintas, con rasgos característicos para cada persona.

Los candidatos que se presenten ante el entrevistador, van a ser de muy diferentes características, lo cual, de ninguna manera quiere decir que no se puedan encontrar rasgos comunes en varios de ellos.

Es en base a este tipo de rasgos que se llevan a cabo las clasificaciones de comportamiento o personalidad humana en grandes grupos. De manera operativa y con vistas al proceso de entrevista, se ubicará a los individuos dentro de alguno de ellos con el fin de poder analizarlos con mayor facilidad y evaluarlos más fidedignamente.

Son cuatro los principales grupos que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de la entrevista:

- El candidato tímido
- El candidato agresivo
- El candidato manipulador
- El candidato embustero

Se considera que por lo menos durante los diez primeros minutos de la entrevista, lapso durante el cual se está estableciendo el rapport, el entrevistador está obligado a utilizar una técnica diferente y específica para cada caso. Únicamente cuando se quiere apreciar su reacción ante otra técnica podrá variarse esta norma.

Ahora bien, conviene hacer hincapié en el hecho de que si bien conviene ubicar al candidato dentro de alguno de los grupos ya mencionados, no es posible hacerlo cuando sólo se le ha detectado un rasgo de personalidad.

Lo primero que se debe hacer es tratar de corroborar que en realidad el candidato reúne ciertas características y, en segundo lugar, ubicarlo dentro de un grupo. El proceso inverso se adelantaría a la realidad; la paciencia y la observación son imprescindibles para un buen entrevistador.

El candidato tímido.

- Introverso
- Tímido
- Sumiso
- Sentimental
- Sugestionable
- Mediocre
- Nostálgico
- Depresivo
- Desconfiado
- Soñador
- Sensible

El candidato tímido encara la entrevista con miedo, embarazo y esperanza. Como no sabe exactamente qué se espera de él, teme ser inferior o no saber responder. Esta ansiedad es lo que le inhibe y también su propio sentimiento de inseguridad. Se observa

fácilmente que su volumen de voz es bajo, no mira directamente a los ojos del entrevistador, su postura es encogida, le cuesta mantener la conversación y difícilmente esboza una sonrisa.

La manera más adecuada para tratar al candidato tímido es brindándole apoyo. La técnica consiste en proporcionarle confianza y seguridad en sí mismo, haciéndole sentir que es aceptado. Para ayudarlo a sobreponerse es preferible que el entrevistador cargue con todo el peso de la conversación, centrándose en temas triviales o interrogándolo sobre un punto que ya se conoce y que está lejanamente relacionado con el objetivo de la entrevista, por ejemplo: "Veo que usted vivió en X., es una linda ciudad"; de esta manera se irá estimulando al candidato para que su participación aumente. Cuando el estado de tensión e inhibición desaparezca será el momento de empezar a dar información sobre el puesto y la compañía, o el conflicto a solucionar.

La nerviosidad o emotividad del candidato pueden persistir; por lo tanto, una vez comenzada la entrevista es conveniente hacer algunas pausas para hablar de esparcimientos o de actividades profesionales que el entrevistador conozca.

La manera de hacer las preguntas, la expresión facial y la manera de sentarse del entrevistador tiene mucho que ver con la confianza que quiera crear en el ánimo del entrevistado. En ocasiones, la necesidad que tiene el entrevistador de realizar varias entrevistas en poco tiempo puede provocar que transmita su propia ansiedad y tensión a un candidato sensible y, de esta manera, inhibirlo nuevamente.

Es importante que este tipo de reacciones provocadas por la situación de entrevista se supriman rápidamente; su reaparición en el transcurso de la entrevista será significativa con respecto a los temas tratados y es necesario saber reconocerla.

El candidato tímido necesita ser tratado con calma, afecto y comprensión. Una vez que se logra conquistar su confianza, éste se mostrará dispuesto a abrirse al entrevistador.

El candidato agresivo.

- Sarcástico
- Irónico
- Cínico
- Extrovertido
- Autoritario
- Impulsivo
- Inestable
- Agresivo
- Irascible
- Político
- Farsante
- Auto-suficiente
- Sociable
- Seguro
- Audaz

El candidato agresivo posee una personalidad antagónica a la del candidato tímido; por consiguiente, la técnica para manejarlo es la contraria a la anterior.

En este caso, la entrevista debe ser corta, siendo conveniente dejar que sea el entrevistado quien lo establezca, dado que de esta manera el entrevistador podrá darse cuenta de la forma en que el sujeto maneja su agresividad. Es conveniente dejarlo hablar mucho antes de dirigir la entrevista hacia su objetivo.

El candidato no necesitará de grandes muestras de afecto ni de apoyo por parte del entrevistador, sino que, al contrario, lo que pretende es demostrar que es muy independiente y capaz de llevar a feliz término cualquier situación que se le planteé en la entrevista.

Estas son necesidades que debemos permitir que satisfaga el entrevistado por dos razones importantes:

a) El candidato agresivo tiende a exagerar su actitud agresiva, o sea, que puede ser más aparente que real.

b) Al haber satisfecho las necesidades antes mencionadas, el entrevistado se sentirá más relajado y permitirá la entrada del entrevistador para llevar la entrevista hacia el objetivo planeado.

En la mayoría de los casos, la actitud agresiva es un parapeto únicamente, no suele durar más de diez minutos durante los cuales el encuentro no tiene estructura creada, lo que permitirá al entrevistador tomar las riendas del proceso pasado ese lapso y conducir la entrevista hacia las metas previstas.

El candidato manipulador.

- Egocéntrico
- Excéntrico
- Creativo
- Flexible
- Vengativo
- Líder
- Impaciente
- Audaz
- Astuto
- Halagador
- Chantajista

En el caso del candidato manipulador se necesita mucha astucia por parte del entrevistador, ya que este tipo de individuo sabe que todos los seres humanos somos vanidosos y siempre tratará de manejarlos por medio de la adulación.

Una vez dentro de la situación de entrevista el candidato manipulador empezará a bombardear al entrevistador con

comentarios como estos:

- "¿Usted es el famoso señor X? Tenía muchas ganas de conocerlo, he oído hablar mucho sobre usted".
- "¡A propósito!, el otro día lo vi en los periódicos".
- "El señor M. es un buen amigo mío y me ha dicho maravillas sobre usted", etc.

Muchas veces el entrevistador cae en la trampa y ni cuenta se da de ello. Al terminar la entrevista se siente satisfecho y exterioriza comentarios del tipo: "— ¡Qué buena persona! Ojalá que todas mis entrevistas fueran así". "—Es precisamente lo que estábamos buscando. Es un tipo estupendo".

Para cumplir satisfactoriamente con su papel, el entrevistador necesita saber diferenciar cuándo el entrevistado está tratando de manipularlo y cuándo realmente es un individuo sincero y amable. Es importante, por lo tanto, recordar aquí que el candidato manipulador es aquel que insiste constantemente en la adulación, mientras que la persona amable únicamente hace algún comentario oportuno y sin insistencia.

El candidato manipulador tiene una meta fija y preestablecida: poder manejar la entrevista y al entrevistador de acuerdo a sus intereses. Este tipo de personas saben utilizar "sus encantos" a su favor; se expresan fácilmente, aparentemente con mucha franqueza, casi no permiten al entrevistador que haga sus preguntas y hasta son capaces de preguntar si interesan datos sobre su vida amorosa y su situación financiera. Usualmente esto lo hacen para tratar de despistar al entrevistador y alejarlo de las áreas difíciles de tocar para ellos. De esta manera, incluso pueden llegar al chantaje sutil y a los más elaborados juegos de palabras con tal de dominar la situación aparentando siempre ser magníficas personas.

Para poder llevar con éxito una entrevista con un candidato manipulador, la técnica que debe utilizar el entrevistador es el controlar sus propias necesidades de ser adulado y no apartarse de las metas trazadas en su plan de entrevista. Se deberá tener especial cuidado en observar si está cubriendo los objetivos del encuentro. Si no actúa así, se estará dejando engañar por un individuo muy hábil.

El buen entrevistador está obligado a aprender a "sentir" al entrevistado desde los primeros momentos con objeto de decidir qué técnica será la más adecuada para llevar a cabo la entrevista con éxito.

El candidato embustero.

- Maniático
- Simulador
- Mentiroso
- Manipulador
- Perezoso

Si bien es cierto que todos tendemos a inflar los aspectos positivos de nuestra persona y a no mencionar ciertos hechos, o a indicar motivos poco creíbles para nuestros actos, o a disfrazar los hechos a nuestro favor, no por ello este comportamiento deja de ser una importante causa de error.

Se ha comprobado que el intento de engaño, salvo en algunos casos de enfermedad mental, es una conducta específica y no un rasgo de la personalidad y siempre debe ser considerado en relación con las circunstancias en las cuales se produce. La voluntad deliberada de disimular es una reacción que se da no sólo en función del concepto que se ha creado de la entrevista y de la

misión del entrevistador, sino también en función de la situación total.

Esta actitud de engaño es muy común en candidatos para puestos de ventas o de relaciones públicas; con frecuencia, detrás de esta actitud, hay escondidos sentimientos de inferioridad, por lo que el entrevistador debe ser cauteloso al hacer juicios con este tipo de personas.

La técnica más adecuada para manejar al candidato embustero es la de confrontación; gracias a ella, el entrevistador podrá verificar si la información que se le está proporcionando es exacta o no. Esta técnica deberá aplicarse en el instante preciso en el que el entrevistador sospeche el engaño, por ejemplo, cuando la información suene exagerada o aparezca alguna incongruencia o alguna contradicción. Es imprescindible aquí un alto grado de sensibilidad por parte del entrevistador para detectar el por qué de la conducta del sujeto.

Tenemos, entonces, que: si el candidato dice que domina el inglés, corresponde pedirle que hable en esa lengua; si dice que fue el jefe de un departamento en su trabajo anterior se le pedirá que especifique el tamaño de la empresa en que trabajaba, el número de subordinados que tenía, e incluso, si fuera necesario, decirle que quisiéramos poder comprobar esos datos preguntando directamente a la empresa. Si se sospecha que el entrevistado está exagerando los conocimientos técnicos que dice tener, lo conveniente es procurar que un experto de la empresa lo confronte. Si desde el principio el entrevistador acepta las mentiras, exageraciones u omisiones como hechos ciertos, el candidato se sentirá confiado para seguir falseando sus respuestas hasta el extremo de quedar en evidencia con algo absurdo o que le sea imposible respaldar, lo cual lo obligará a retractarse y disculparse. Esto resulta muy revelador, pero no ayuda en nada a mantener la entrevista. Es por esto que es conveniente pedir aclaraciones francas desde el principio sobre los puntos dudosos, esto pone en estado de alerta al candidato embustero, le permite decidir si quiere seguir su juego o se vuelca a un plano más apegado a la realidad.

10.3.2 Técnicas para manejar la entrevista

Existen diversas técnicas, con ayuda de las cuales el proceso de la entrevista llegará a su punto máximo de eficiencia y eficacia, cualquiera que sea su objetivo, e independientemente de las técnicas específicas que se utilicen para cada tipo de entrevista. Son técnicas adicionales que conviene tener presentes para salir adelante con éxito en situaciones difíciles o para realizar mejores entrevistas. Estas únicamente se utilizarán cuando, a juicio del entrevistador, sea necesario, ya que no debe olvidarse que la entrevista es un proceso de interacción humana dentro del cual hay que esforzarse en ser lo más sincero y genuino que se pueda.

Dado que los campos de información a conocer en la entrevista son esencialmente los tres siguientes:

- 1) Calificación y ambiente tanto profesional como social,
- 2) Motivaciones e intereses.
- 3) Actitudes.

Las preguntas y respuestas que surjan durante la entrevista deben servir para aclarar los dos primeros ámbitos, y en base a éstos se puede formar un juicio sobre la "madurez mental y social" del candidato.

Las técnicas son muy variadas, por lo que, a continuación, presentamos solamente algunas de ellas:

Técnica de la observación.

Para poder aplicar esta técnica, la cual reportará siempre una gran efectividad de la entrevista, es imprescindible para el entrevistador gozar de un buen estado físico (buena vista, buen oído, ningún trastorno nervioso, etc.), así como poseer un gran poder de

concentración para que no haya desviaciones del tema o pérdida de algunos puntos importantes durante la entrevista.

También es necesario poseer cierta vivacidad y agilidad mental que permita al entrevistador llevar a cabo acertadas comparaciones, distinciones y percepciones en base a los cambios de situación que puedan darse. Ahora bien, es conveniente recordar aquí que esto no implica la interpretación, la cual debe evitarse siempre que no se tengan los conocimientos necesarios para entender lo que ocurre. Como regla, el entrevistador tendrá que elegir y definir lo que debe ser observado, interpretado, interrogado o cuestionable.

Técnica del eco.

Utilizando esta técnica, el entrevistador dirige la conversación hacia sus objetivos sin necesidad de apoyarse en preguntas cerradas, haciendo que el entrevistado narre más sobre aspectos importantes de su vida o del tema que está tratando, sin que note la presión directa del entrevistador.

El procedimiento consiste en repetir en forma interrogativa y con las mismas palabras que usó el entrevistado la frase final o frase clave que se acaba de decir. Por ejemplo:

Entrevistado: "En mi tiempo libre vamos a jugar boliche".

Entrevistador: "¿Vamos...?"

Entrevistado: "Otro motivo por el que dejé mi trabajo actual es mi horario, que es muy inadecuado".

Entrevistador: "¿Muy inadecuado...?"

Con esta repetición, el entrevistado siente la necesidad de proporcionar mayor información, o aclarar o rectificar su información sin que se le haya pedido explícitamente que lo haga. Esto es muy útil porque brinca la barrera que mucha gente pone.

entre preguntas cerradas y sus respuestas, ocultando o negando aspectos importantes.

Técnica del silencio.

Todos sabemos que en nuestra cultura el silencio dentro de una conversación presenta un vacío desagradable que tiene que ser llenado inmediatamente por alguna de las partes. Un momento de silencio durante la entrevista puede crear tal impacto en el entrevistado, que este se vea obligado, a nivel inconsciente, a hablar para romper el silencio.

La técnica del silencio es una técnica de presión; consiste en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado, aparentemente, ha terminado de hablar sobre el tema que se estaba tratando. Aquí el entrevistador debe ser capaz de resistir el silencio más que el entrevistado, ya que se trata de que el entrevistador anime al entrevistado con una mímica suave para que éste siga hablando, pero nunca romper el silencio.

No se aconseja aquí, de ninguna manera, que el entrevistador deba permanecer callado a lo largo de toda una entrevista o que forzosamente provoque silencio después de cada frase. Dado que esta técnica es semiabierta, el entrevistador tiene que dirigir la plática hacia su objetivo; para de esta manera, obtener la información deseada hablando lo menos posible, poniendo gran interés en lo que escucha; así sabrá dónde puede y debe guardar silencio.

Técnica del juego de papeles.

Esta técnica consiste en que el entrevistador actúe como el jefe que va a tener el entrevistado o que simule un ambiente parecido al que tendrá el entrevistado con objeto de hacer una hipótesis sobre cómo será su conducta en la situación real.

Para poder aplicar efectivamente esta técnica se requiere que el entrevistador conozca las características del futuro jefe del entrevistado, así como las del puesto que éste ocupará. Sin este conocimiento, la actuación no sería realista y fidedigna.

Esta técnica de entrevista tiene como objeto ver cuáles serán las conductas y reacciones que el entrevistado podría presentar en el puesto de trabajo concreto que le correspondería ocupar.

Técnica de confrontación.

Esta técnica es realmente eficaz en aquellos casos en los que el entrevistador tenga razones para suponer que el entrevistado está tratando de sorprenderlo, exagerando su capacidad y conocimientos. O en caso de que nos interese verificar alguno de los aspectos de la información. La confrontación consiste en pedir más datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos que se ha exagerado o que queremos confirmar.

Aquí se requiere de una gran capacidad de observación por parte del entrevistador para detectar cuándo está exagerando el entrevistado y cuándo no, y de esta manera poder plantear las preguntas más pertinentes. Por ejemplo: Si el entrevistado hace alarde de su manejo del inglés, el entrevistador puede pedirle que traduzca algún documento o pedirle que hable con él en inglés. Si dice que fue jefe de un departamento, se le puede pedir que nos describa cómo lo manejaba, su tamaño, las características de sus subordinados, etc. Si nos dice que era el mejor empleado en su área de trabajo, pedirle que nos explique cómo lo llevaba a cabo, qué tipo de felicitaciones recibió, qué diferenciaba su trabajo del de los demás.

Dejar que el entrevistado establezca el "rapport".

Esta técnica es una variación de la del silencio, pero no debemos confundirlas. Consiste en que el entrevistador inicie la entrevista con una actitud muy pasiva, dejando que el entrevistado tome la iniciativa para establecer la relación inicial. En este caso, lo único que hace el entrevistador es una exclamación o un comentario en un tono muy suave y, después de hacerlo, guarda silencio y espera la actuación del entrevistado, teniendo cuidado en no mostrar o aparentar una posición rechazante. En base a esto, el entrevistador podrá evaluar de una manera objetiva si el entrevistado tiene la audacia necesaria para el puesto.

La aplicación de esta técnica es muy conveniente para la selección de vendedores o de personal para áreas de relaciones públicas.

Técnica del uso del agrado.

Es bien sabido que cada persona reacciona de manera diferente ante las mismas situaciones. Hay personas que requieren de presión y otras que sólo funcionan ante la aceptación o el apoyo, y otras que abusan o se aprovechan de él. Esta técnica tiene el objetivo de determinar cómo funciona el entrevistado ante una situación de "apoyo".

La técnica consiste en que el entrevistador maneje una actitud de aceptación total mientras el entrevistado habla: debe manifestar verbal y corporalmente su aprobación, mostrando interés, no desviando la mirada, no distrayéndose con otros asuntos, haciendo gestos de aceptación, afirmando con la cabeza o mencionando su acuerdo con lo dicho por el entrevistado. Con esta conducta, se crea un óptimo ambiente de apoyo y confianza, y se puede observar cómo reacciona el entrevistado ante esta situación.

Técnica del uso del desagrado.

Esta técnica es exactamente lo contrario a lo anterior. Esta es una técnica de presión cuyo objetivo es evaluar la seguridad que el entrevistado tiene en sí mismo ante una situación adversa, así como su capacidad para mantener y defender sus juicios; o si, por el contrario, padece inseguridad o nerviosismo, o trata de retractarse y complacer al entrevistador. Esta técnica requiere que el entrevistador se sepa mantener firme en su actitud y la maneje con seguridad, sin que nunca llegue a degenerar en una actitud agresiva.

Consiste en que el entrevistador adopte una actitud de desagrado y desaprobación ante lo que el entrevistado está diciendo, no ante el sujeto en sí, ejerciendo la mayor presión posible dentro de un marco de respeto mutuo, para poder observar y analizar las reacciones del entrevistado.

El entrevistador hará gestos de duda, desagrado, desaprobación, etc. ante lo que está escuchando: mover la cabeza negativamente o mencionar que no está de acuerdo con lo dicho en relación al puesto a ocupar, y así, de esta manera, tratar de poner nervioso o crearle inseguridad al entrevistado. Según su reacción, podremos evaluar cómo reacciona ante el rechazo.

Técnica de presión emocional.

Dentro de las técnicas de presión, ésta es la más fuerte. Nos sirve para medir el grado de control emocional que el entrevistado tiene en sí mismo.

Esta técnica consiste en hacerle sentir al entrevistado que no creemos lo que nos está diciendo, provocándole una situación que lo lleve a la desesperación y de esta manera ver qué tan fácil o difícilmente pierde los estribos. Por ejemplo, el entrevistador dirá algo así:

— “Por lo que me ha dicho hasta ahora, parece que todo está muy bien, y no creo que sea cierto”.

O: — “Lo siento mucho, pero no creo que todo esté tan bien como usted dice”.

O: — “En base a lo que me está diciendo, no creo que sea la persona adecuada para el puesto”.

Para manejar efectivamente esta técnica es necesaria una muy buena actuación por parte del entrevistador, para evitar que el entrevistado se dé cuenta de que sólo se trata de una técnica de presión emocional.

Técnica de presión de tiempo.

Aquí se trata de ejercer un alto grado de presión en base al manejo del tiempo. Sirve para explorar la capacidad de organización de un individuo cuando se encuentra bajo un límite de tiempo. Por ejemplo, el entrevistador dirá:

— “Contamos con treinta minutos para llevar a cabo la entrevista”.

O: — “Quisiera que en diez minutos me cuente lo que considere más relevante de su vida”.

O: — “Le voy a pedir que en cinco minutos me haga un resumen de su experiencia de trabajo”.

Esta técnica requiere de una estricta planeación por parte del entrevistador para que no se dé el caso de divagar durante la entrevista. Hemos planteado aquí la forma de manejar verbalmente esta técnica, pero es aplicable también en el desarrollo de entrevistas por cuestionario o en la aplicación de pruebas.

Resumiendo, podemos decir que todas las técnicas aplicables a la entrevista, aunque diferentes en su manejo, tienden al mismo fin: investigar “actitudes” de un sujeto y las “motivaciones” que lo impulsan a tomarlas.

El conjunto formado por factores individuales como: salud, vitalidad, experiencia, expresión oral, estabilidad, madurez emocional, sociabilidad, grado de interés, etc.; actuando coherente y dinámicamente, unido al ambiente, antecedentes, situación familiar, etc. es lo que puede concretarse en una percepción totalizadora y objetiva del entrevistado.

10.3.3 Exámenes psicométricos

Los exámenes psicométricos son pruebas que miden diferencias individuales de variables psicológicas. Una variable psicológica es una propiedad o característica que poseen diferentes individuos en cantidades distintas.

Para analizar estas variables, debemos tomar en cuenta tres aspectos importantes:

- Personalidad
- Actitud
- Poder

Con cada una de estas pruebas en conjunto obtenemos una Batería. La Batería es el conjunto de pruebas que nos darán una visión adecuada acerca de las características del individuo al que se la apliquemos. Estos instrumentos son útiles para determinar un perfil de comportamiento y solo puede utilizarse para compararse con perfiles requeridos en distintas funciones. No hay perfiles mejores que otros; todos son efectivos en diferentes situaciones, o actividades y puestos.

Antes de aplicar una prueba, es necesario conocer el análisis del puesto, ya que el perfil del puesto nos dará la información exacta de los requerimientos de éste.

Como propuesta para una mejor evaluación psicométrica es manejar como método óptimo una batería en la que se utilicen 2 tipos de exámenes por área. De esta manera los resultados obtenidos en cada una son promediados, el riesgo de encontrar vicios ocultos y el grado de error se minimizan.

Entre la enorme cantidad y diversidad de tipos de exámenes que existen, citaremos los que consideramos más apropiados al tipo de empresa que estudiamos. Debe tomarse en cuenta que todas estas pruebas únicamente deben ser analizadas por personas certificadas

pruebas únicamente deben ser analizadas por personas certificadas ya que son simplemente interpretación que no cualquiera puede hacer de manera efectiva.

Una mala interpretación tendrá como consecuencia para la empresa costos adicionales, trabajadores insatisfechos, alta rotación de personal, baja productividad, pérdidas o robos, ambiente de trabajo poco efectivo, etc.

En las pruebas de personalidad generalmente se presentan situaciones cotidianas con diferentes opciones para que el entrevistado responda lo que él haría en esa situación; se les pide que realicen dibujos o que interpreten otros ya hechos; que completen diferentes secuencias o inventes alguna historia.

PERSONALIDAD

PRUEBA	NIVEL	MIDE
FRASES INCOMPLETAS	TODOS LOS NIVELES	PERSONALIDAD
MACHOVER	TODOS LOS NIVELES	PERSONALIDAD
16 PF	MEDIO Y EJECUTIVO	PERSONALIDAD
http	MEDIOS Y EJECUTIVO	PERSONALIDAD
BENDER	MEDIOS Y EJECUTIVO	PERSONALIDAD
TAT	MEDIOS Y EJECUTIVO	PERSONALIDAD
MPI	MEDIOS Y EJECUTIVO	PERSONALIDAD

Las pruebas de actitud son representadas en la mayoría de los casos por medio de conjuntos de palabras o frases que describen sus actitudes frente a diversas situaciones.

(anexo 6)

ACTITUDES

PRUEBA	NIVEL	MIDE
MOSS	MEDIOS Y EJECUTIVOS	CAPACIDAD Y SUPERVISIÓN
CLEAVER	MEDIOS Y EJECUTIVOS	ACTITUD LABORAL
HUMAN SIDE	MEDIOS Y EJECUTIVOS	ACTITUD LABORAL Y PROCESOS PENSANTES
LIFO	MANDOS MEDIOS Y EJECUTIVOS	CAPACIDAD Y ESTILO DE LIDERAZGO
MMPI	MANDOS MEDIOS Y EJECUTIVOS	PENSAMIENTO, LIDERAZGO, COMPETENCIA Y PERTENENCIA

Las pruebas de poder, pueden ser representadas principalmente por números, preguntas o frases si es que se está midiendo la memoria; la anticipación se representa en situaciones con números y figuras y el razonamiento se representa por medio de preguntas.

(anexo 7)

PODER

PRUEBA	NIVEL	MIDE
PORDUE	OPERATIVO	INTELIGENCIA
BARSIT	OPERATIVOS	INTELIGENCIA
ARMI BETA	OPERATIVOS	INTELIGENCIA
DOMINOS	MANDOS MEDIOS	INTELIGENCIA
WONDERLIC	MANDOS MEDIOS	INTELIGENCIA
OTIS INFERIOR	MANDOS MEDIOS	INTELIGENCIA
RAVEN	MANDOS MEDIOS	INTELIGENCIA
THERMAN	EJECUTIVOS	INTELIGENCIA
DOMINOS 48	EJECUTIVOS	INTELIGENCIA
OTIS SUPERIOR	EJECUTIVOS	INTELIGENCIA

Debemos tomar en cuenta que "Poder" es el tipo de prueba que mide la inteligencia; rasgos muy significativos de ésta como son la memoria, la anticipación y el razonamiento.

Existen pruebas que son muy completas y demasiado largas que hacen innecesario el aplicar una batería de 2 pruebas de cada área. Como por ejemplo MPPI y ARMI BETA, en la cual se intercalan reactivos de preguntas, de imágenes y de números.

(anexo 8)

En algunas empresas consideran más apropiado el desarrollo de sus propias pruebas y no utilizan ninguna de las antes mencionadas; sino que crean alguna y sus métodos de interpretación.

10.3.4 Estudios socioeconómicos

Los estudios socioeconómicos en muchos casos tienen demasiada importancia, ya que implican un gasto importante de dinero y pueden ser la decisión final de permanencia dentro de la empresa del candidato elegido.

Los estudios socioeconómicos se realizan al final del proceso y son el medio por el cual se comprueba toda la documentación en original de la persona en su propia casa.

Los puntos que se verifican son:

De Domicilio:	Se verifica dirección y teléfono; además al realizar la visita al hogar nos damos cuenta de que el nivel económico sea el que corresponde a su estilo de vida, sueldo o ingresos.
De Historial Escolar:	Se verifica por medio de sus calificaciones en cada nivel escolar su constancia o inconstancia.
De Historial Laboral:	Esta verificación se hace en los lugares de trabajo anteriores a 5 años aproximadamente. Se verifican cargos y responsabilidades.
De Puestos, Sueldos y Temporalidad:	Se verifican sus puestos, sueldos y la temporalidad dentro de sus empresas anteriores.
De Accidentes de Trabajo e Incapacidades Continuas:	Aquí verificamos el tipo de accidentes sufridos dentro del trabajo, cuántas y de qué tipo son sus incapacidades y enfermedades anteriores que se continúen manifestando.
De Motivos de Salida de la Empresa:	Se verifica si fue renuncia, liquidación o desaparición del puesto.

Cada una de estas verificaciones se hace a domicilio y nos da la seguridad de que la persona que vamos a contratar tenga todos y cada uno de sus documentos avalados y en original por las organizaciones que los expiden.

Además que nos ayudan de diversas maneras a conocer desde otra perspectiva los estilos de vida y reconocer si van de acuerdo con la filosofía de la empresa.

La visita a domicilio nos da un antecedente del nivel económico en relación con los ingresos obtenidos; los cuales deben ser acorde.

La historia escolar nos muestra si es una persona constante en la educación y cómo será dentro de nuestra empresa. Ya que los estudios son un reflejo de lo que se apreciará dentro de las horas laborables.

La historia laboral se revisa de 5 años antes a la más próxima; ya que no todas las empresas guardan sus archivos laborales de sus empleados por más tiempo. Esto se debe al giro que maneje la empresa, por ejemplo, las empresas como los parques de diversiones; lo máximo que llegan a guardar sus archivos son 6 meses debido a la alta rotación que tienen de personal. En cambio, las empresas de transportes los guardan toda la vida; ya que en el servicio que ofrecen la vida es muy importante y es algo que siempre aseguran.

Los puestos, sueldos y temporalidad, nos muestran una estabilidad laboral importante de la persona, ya que aunque la persona sea joven; lo más óptimo es que no tenga tantos trabajos con un tiempo mínimo laborable.

Los accidentes e incapacidades laborales nos dan un parámetro de salud para que la decisión sea la correcta; además nos ayudan a que no nos carguen incapacidades de otros trabajos.

Los motivos de salida de la empresa los podemos analizar desde dos puntos de vista: Para la empresa anterior son una manera de analizar por medio de la encuesta de salida la rotación que tienen. Para nosotros nos ayuda a saber si sus motivos son irrelevantes o van contra nuestras creencias.

(anexo 9)

10.4 CONTRATACIÓN

Política.

"En todos los casos de nuevo ingreso, Recursos Humanos deberá hacer un contrato por tiempo indeterminado, por ningún motivo deberán haber en la empresa colaboradores que no tengan contrato individual de trabajo en su expediente."

Lineamientos a considerar.

1. En el momento de la contratación, Recursos Humanos deberá hacer el contrato de trabajo por tiempo indeterminado. **(anexo 10)**
2. También deberá llenar el formato *Movimiento de Colaboradores* en las secciones de Datos Generales y Alta. **(anexo 11)**
3. Deberá darle a firmar al colaborador su contrato al margen izquierdo de cada hoja y al final de este.
4. También le dará a firmar el aviso de inscripción del Seguro Social.
5. El Contrato de Trabajo, aparte de ser firmado por el nuevo colaborador, también llevará la firma de Recursos Humanos.
6. El formato *Movimiento de colaboradores* tendrá que ser firmado por Recursos Humanos y por el Jefe Departamental del área a la que pertenecerá el nuevo colaborador.
7. Posteriormente, Recursos Humanos entregará al colaborador copia de su contrato y los demás documentos los integrará en su expediente.

Herramientas.

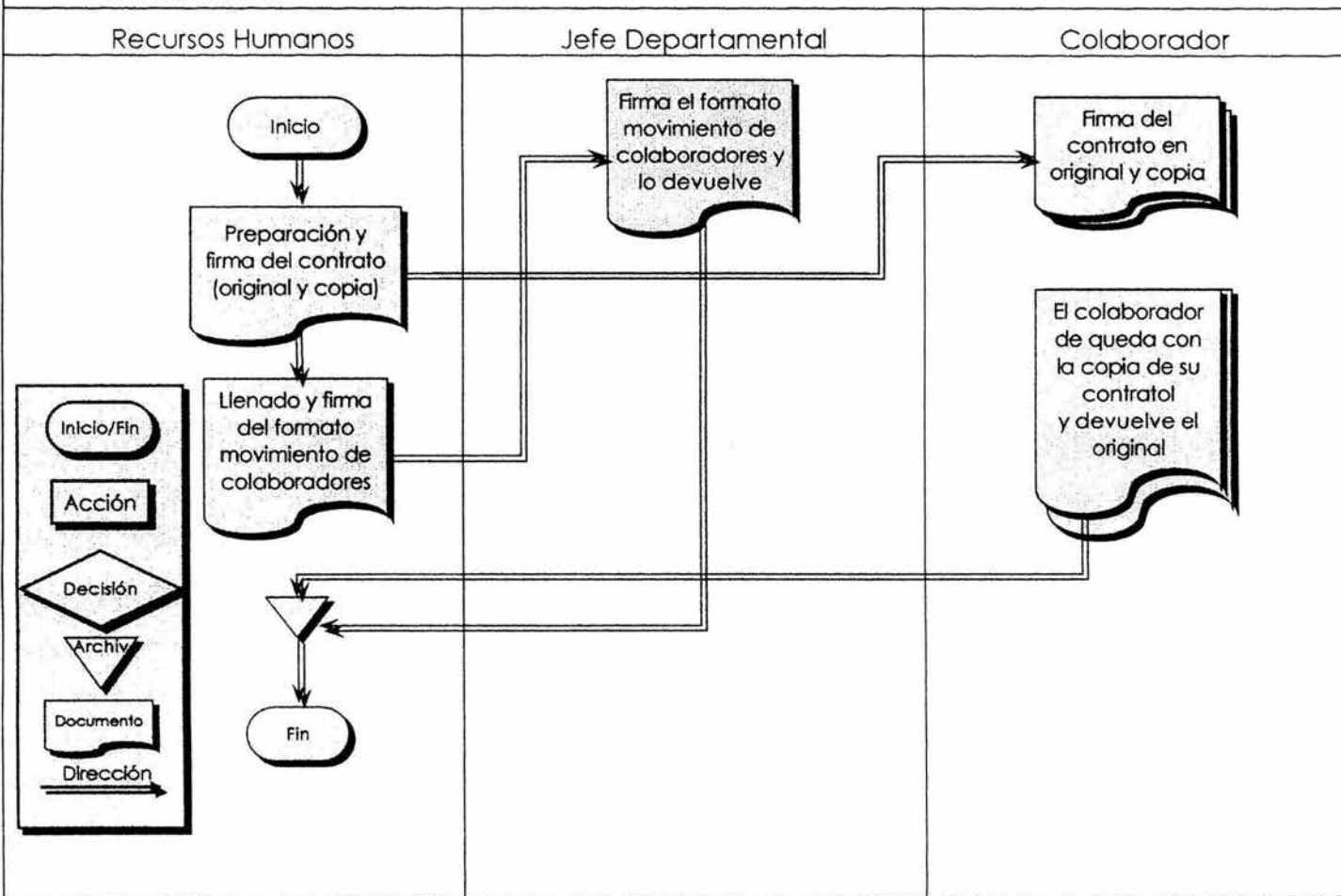
- a) Contrato Individual de Trabajo por tiempo indeterminado.
- b) Formato Movimiento de Colaboradores.

Ventajas y Desventajas.

Anteriormente la contratación se manejaba firmando con el colaborador un contrato a prueba por tiempo determinado de 30, 60 o 90 días, lo cual no está contemplado por la Ley Federal del Trabajo y por lo tanto es ilegal, por ello proponemos se maneje como se explica en este documento.

Diagrama de Flujo Contratación

Figura 1 de 1



10.5 INDUCCIÓN

Política.

"Es política de la empresa dar al nuevo trabajador toda la información necesaria que le permita lograr su rápida incorporación, y lograr que se sienta identificado con la empresa".

Lineamientos a considerar.

1. Una vez hecha la contratación, Recursos Humanos dará una Inducción General al nuevo colaborador entregándole el Manual de bienvenida y explicándole principalmente los siguientes puntos:

- Quiénes somos
- El organigrama general de la empresa
- Los proyectos que se tienen en cada frente
- Horario de oficina
- Sistema de control de asistencias

2. Posteriormente le dará un recorrido por las oficinas presentándolo con todo el personal y al terminar lo llevará con el Jefe departamental de su área para que le den la inducción específica, explicándole en qué consistirá su trabajo, para ello nada mejor que auxiliarse con la descripción de puestos.

Herramientas.

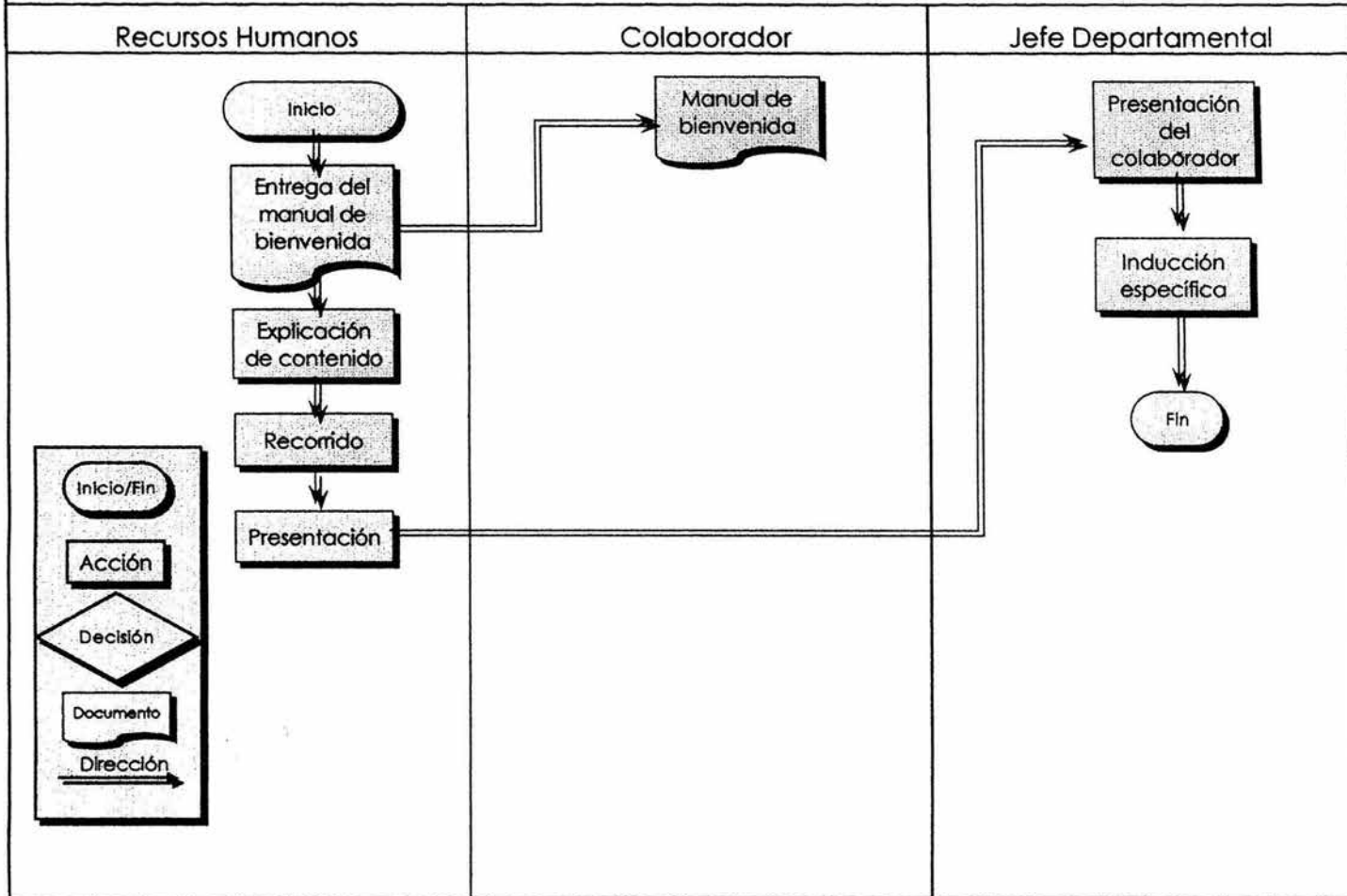
- a) Manual de Bienvenida.
- b) Descripciones de Puestos.

Ventajas.

Con la Inducción satisfacemos la gran necesidad de apoyo, seguridad y aceptación que indudablemente sentirán los nuevos colaboradores al entrar a un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para el.

Diagrama de Flujo Inducción

Figura 1 de 1



10.6 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Política.

"Es política de la empresa que a través de Recursos Humanos se realicen los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento a fin de lograr, entre otras cosas, una elevación de los niveles de productividad de los colaboradores para la ejecución de las tareas de su puesto en forma mas eficaz y con mayor aptitud, mejorar el trato entre los colaboradores, así como elevar el grado de lealtad y satisfacción de los mismos hacia la empresa y sus representantes."

Lineamientos a considerar.

1. Recursos Humanos deberá levantar una detección de necesidades de capacitación en la empresa.

2. En base a lo anterior se determinará el programa anual a seguir, el cuál deberá contener las siguientes categorías de cursos de capacitación a impartir a los colaboradores:

- Inducción.
- Cultura de Servicio.
- Desarrollo Personal
- Seguridad e Higiene.
- Cursos Técnicos (para todos los niveles)

3. Recursos Humanos deberá coordinar la impartición de los cursos, así como el cumplimiento del programa y llevar un registro de los cursos. Cada vez que se imparta un curso, Recursos Humanos

deberá solicitar al instructor pase la lista de asistencia a todos los participantes para que se registren y firmen, ésta lista deberá estar archivada en una carpeta de capacitación, de tal manera que a través de ésta se podrá verificar que cursos ha tomado cada persona.

5. Al término del curso, éste se evaluará junto con los participantes, a fin de conocer el impacto que tuvo en ellos y su opinión respecto al mismo, lo cual ayudará a poder mejorar la capacitación así como el material utilizado.

Herramientas.

- a) Plan y Programa de Capacitación.
- b) Lista de Asistencia.
- c) Evaluaciones correspondientes a cada curso.
- d) Instalaciones, Equipo, Material, Sistemas, Procedimientos, etc.

Ventajas y Desventajas.

La capacitación y adiestramiento dan al trabajador oportunidades para desarrollar sus capacidades, a fin de que se alcance el rendimiento que se establece, así como lograr que desarrolle todas sus potencialidades en bien de el mismo y de la organización.

Satisface necesidades presentes y puede prever necesidades futuras. Participa en el progreso de la sociedad, ayudando a los trabajadores en su desarrollo integral como seres humanos.

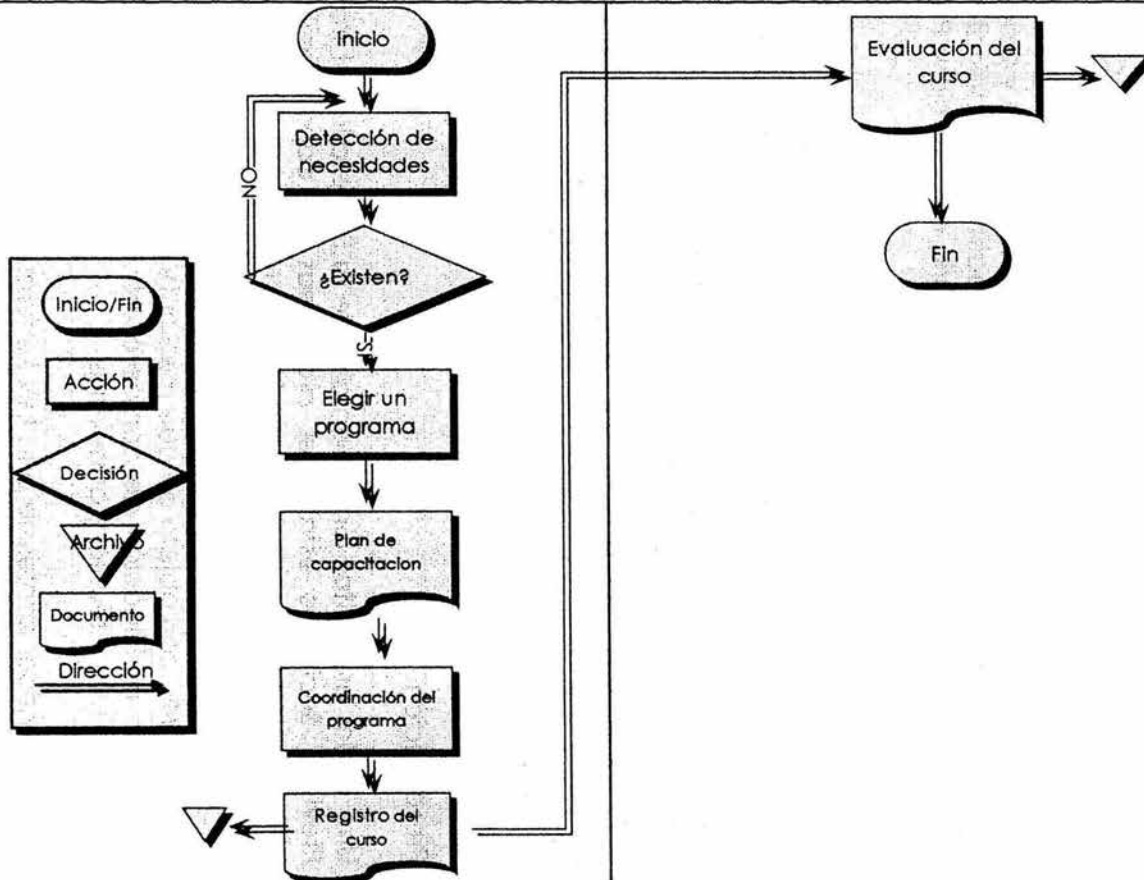
La desventaja es que si existiera una errónea detección de necesidades se tendría una pérdida de tiempo y dinero, además de que la empresa no cumpliría con los objetivos establecidos.

Diagrama de Flujo Capacitación y Adiestramiento

figura 1 de 1

Recursos Humanos

Colaborador



10.6.1 Comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153-A dice que: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

Mientras que el artículo 153-I habla sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento diciendo que: "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuáles vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."

Presentación

Uno de los propósitos fundamentales de la Secretaría del trabajo y Previsión Social es establecer programas de capacitación que respondan a las necesidades de las empresas para incrementar su productividad y competitividad y al mismo tiempo permitir el desarrollo de las actitudes, habilidades y destrezas de los trabajadores, con objeto de que mediante la capacitación puedan obtener la certificación de competencia laboral que acredita los conocimientos y técnicas adquiridas.

En este sentido, conforme a la Ley Federal del Trabajo, la Dirección General de Capacitación y Productividad, promueve, difunde y

verifica el cumplimiento de las obligaciones legales que tienen las empresas en materia de capacitación, con apego a lo establecido en el "Acuerdo por el que se fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes, para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores", publicado en el Diario Oficial de la Federación del 18 de abril de 1997.

Asimismo, el registro de las obligaciones legales que tienen las empresas y los agentes capacitadores, se ha visto beneficiado con las acciones de simplificación administrativa, que han contribuido a impulsar la formación de los recursos humanos en los centros de trabajo, al facilitar a los usuarios el registro de sus trámites a través de procesos ágiles y sencillos, logrando de esta forma mejorar los estándares de calidad en el servicio de atención a usuarios a través de la reducción en los tiempos de respuesta y la desconcentración de los servicios a los usuarios.

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información respecto a la integración de las comisiones mixtas, conforme al formato DC-1 "Informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento", así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses.

Esta información deberá ser presentada por la empresa, cuando la autoridad laboral lo solicite.

Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

La solicitud para la aprobación y registro de los planes y programas de la capacitación y adiestramiento, debe ser presentada por el patrón o representante legal de la empresa ante la Dirección General de Capacitación y Productividad o la Delegación Federal

del trabajo que corresponde, utilizando el formato DC-2, denominado "Presentación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento", debidamente requisitados conforme a lo establecido en los criterios administrativos indicados.

Tiempo de resolución: 5 días hábiles.

Hasta el mes de agosto del 2003, se cuenta con un total de 11,564 registros en este rubro.

Derivado del registro de planes y programas de capacitación y adiestramiento, 1,740,324 trabajadores han resultado beneficiados al ser considerados en los procesos de capacitación que llevan a cabo las empresas.

Sistema General de Capacitación y Adiestramiento

La solicitud para el registro de los sistemas generales de capacitación y adiestramiento es presentada por las asociaciones empresariales que diseñen programas generales de capacitación que respondan a las necesidades de todas las empresas pertenecientes a una determinada actividad económica, ante la Dirección General de Capacitación y Productividad o la Delegación Federal del trabajo respectiva.

Utilizando para este propósito, el formato DC-2B denominado "Solicitud de registro del Sistema General de Capacitación y Adiestramiento", debidamente requisitado conforme a lo establecido en los criterios administrativos indicados.

Tiempo de resolución: 5 días hábiles.

Constancia de Habilidades Laborales.

La constancia de habilidades laborales, es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos.

Las empresas deberán conservar en sus registros internos, copias de las constancias incluidas en la última lista de constancias de habilidades laborales registrada ante la Dirección General de Capacitación y Productividad o Delegación Federal del trabajo correspondiente.

Esta información deberá ser presentada por las empresas, cuando la autoridad laboral así lo requiera, utilizando para ello, el formato DC-3 denominado "Constancia de Habilidades laborales".

Lista de Constancias de Habilidades laborales.

El registro de este trámite debe ser realizado por el patrón o representante legal de la empresa, en la Dirección General de Capacitación y Productividad ó la Delegación Federal del trabajo correspondiente, utilizando el formato DC-4, denominado "Lista de constancias de habilidades laborales", debidamente requisitado acorde a los establecido en los criterios administrativos para tal propósito.

Tiempo de resolución: No requiere resolución ya que tiene la naturaleza de un aviso.

El registro de este trámite podrá realizarse a través de medios magnéticos, utilizando un diskette de 3.5 pulgadas acompañado por el formato DC-4.

Hasta el mes de agosto del 2003 se cuanta con un total de 12,898 registros referentes a este concepto.

De la información contenida en los registros anteriores, durante el periodo de enero a agosto las empresas han entregado 4,580,496 constancias de habilidades laborales a los trabajadores que han participado en los procesos de capacitación.

Registro de Capacitadores Externos.

El registro de este trámite debe ser realizado por las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, ante la Dirección General de Capacitación y Productividad o la Delegación Federal del Trabajo que corresponda, presentando la siguiente documentación:

Formato DC-1 y DC-1 Reverso "Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación".

Formato DC-2 y DC-2 Reverso "Presentación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento".

Formato DC-2B "Solicitud de Registro del Sistema General de Capacitación y Adiestramiento".

Formato DC-3 "Constancia de Habilidades Laborales".

Formato DC-4 "Lista de Constancia de Habilidades Laborales".

Formato DC-5 y DC-5 Reverso "Solicitud de Registro de Agente Capacitador Externo". **(anexo 12)**

Tratándose de personas morales, una copia del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos. En el caso de personas físicas, una declaración bajo protesta de decir verdad de que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin.

En el caso de los instructores independientes, deberán presentar la siguiente documentación:

Formato DC-5 "Solicitud de registro de agente capacitador externo", debidamente requisitado.

Documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instructor, adquiridos empírica o académicamente.

Dos fotografías tamaño infantil.

Tiempo de resolución: 5 días hábiles.

En materia de registro de agentes capacitadores, durante el período comprendido de enero a agosto del 2003 se han autorizado 371 instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación y, 2,760 instructores independientes.

Para mayor información llamar a :

Coordinación de Registro y Certificación al teléfono: 53-94-51-66 ext. 3613 o a la Subdirección de Registro de Obligaciones Legales al teléfono: 53-94-51-66 ext. 3520.

10.7 SEGURIDAD E HIGIENE

Política.

"Es política de la empresa desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir riesgos, accidentes y enfermedades de trabajo, así como, contar con métodos adecuados para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias de robo, fuego y riesgos similares."

Lineamientos a considerar.

1. En la empresa se deberá contar siempre con un botiquín de primeros auxilios, el cual debe encontrarse siempre bien surtido y con los medicamentos en buen estado, el encargado de este botiquín será Recursos Humanos. *(ver punto 10.7.2 Contenido de un botiquín de primeros auxilios)*
2. Recursos Humanos supervisará que las instalaciones se encuentren siempre limpias, en coordinación con los empleados de intendencia
3. Por otra parte Recursos Humanos coordinará la instalación de señalamientos que prevengan a los empleados de posibles accidentes.
4. También coordinará al servicio de vigilancia, el cual se contrata con una empresa especializada.

Herramientas.

- a) Botiquín de Primeros Auxilios.
- b) Medicamentos y Material de curación de primeros auxilios.
- c) Artículos de limpieza.
- d) Señalización.

Ventajas y Desventajas.

Sería un error pensar que implantar un programa de Seguridad e Higiene en la empresa es una desventaja para esta; muy por el contrario, contar con un programa de Seguridad e Higiene la beneficia, ya que, estaremos previniendo enfermedades y accidentes de trabajo, los cuales significan tiempo perdido y por consiguiente costos para la empresa, y por otro lado, haremos sentir al personal que nos interesa su bienestar.

10.7.1 Comisiones mixtas de Seguridad e Higiene

El artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo señala que: "En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan."

A continuación se presenta el contenido de la Norma Oficial Mexicana 019 (NOM-019-STPS-1993), la cuál explica el procedimiento para constituir las comisiones de Seguridad e Higiene y cómo funcionan.

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-019-STPS-1993, Constitución y funcionamiento de las comisiones de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo.

ÍNDICE

1. OBJETIVO
2. CAMPO DE APLICACIÓN
3. DEFINICIONES
4. OBLIGACIONES DEL PATRÓN
5. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES
6. INTEGRACIÓN
7. FUNCIONAMIENTO
8. ORGANIZACIÓN
9. ASUNTOS NO PREVISTOS
10. VIGILANCIA

11. BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICE A: DATOS QUE DEBERA CONTENER EL ACTA DE INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN

1. Objetivo.

Establecer los lineamientos para la integración y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene que deben organizarse en todas las empresas o establecimientos, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y las obligaciones al respecto, de patrones y trabajadores.

2. Campo de aplicación.

La presente norma rige en el territorio nacional y se aplica en todas las empresas o establecimientos a que se refiere el artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo vigente.

3. Definiciones.

Para efectos de la presente Norma, se establecen las definiciones siguientes:

Autoridad laboral: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el área que realice funciones de inspección en materia de seguridad e higiene en el trabajo y las correspondientes de las entidades federativas relacionadas con esta actividad;

Centro de trabajo: La empresa o establecimiento a que se refiere la Ley;

Comisión o Comisiones: Las comisiones de seguridad e higiene a que se refiere el artículo 509 de la Ley;

Condiciones peligrosas: Son aquellas que pueden determinar un accidente o una enfermedad de trabajo;

Ley: La Ley Federal del Trabajo;

Reglamento: El Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo;

Sindicato: El sindicato titular del contrato colectivo o administrador del contrato ley, y

Verificación: La constatación ocular del cumplimiento del Reglamento y de las normas de seguridad e higiene y medio ambiente de trabajo.

4. Obligaciones del patrón.

4.1 Participar en la integración y vigilar el funcionamiento de la Comisión, nombrando a sus representantes conforme a la presente Norma.

4.2 Proporcionar a los integrantes de la Comisión la capacitación y adiestramiento en materia de seguridad e higiene necesarios para el ejercicio de sus funciones.

4.3 Atender las recomendaciones de seguridad e higiene que le señale la Comisión, de acuerdo a las actas de verificación que ésta levante.

4.4 Dar las facilidades y permisos necesarios a los integrantes de la Comisión para el desempeño de sus funciones en los centros de trabajo.

4.5 Proporcionar a la Comisión la información que le solicite sobre los procesos de trabajo, las materias primas y sustancias utilizadas en los mismos, las incidencias, accidentes y enfermedades de trabajo y el resultado de las investigaciones practicadas con motivo de los riesgos ocurridos. 4.6 Si no hubiera sindicato, requerir a los trabajadores para que nombren a sus representantes en la Comisión.

4.7 Realizar las actividades de capacitación y orientación sobre seguridad e higiene en el trabajo propuestas por la Comisión.

4.8 Fijar y mantener en lugar visible del centro de trabajo la relación actualizada de los integrantes de la Comisión, precisando el puesto, turno y área de trabajo de cada uno de ellos.

5. Obligaciones de los trabajadores

5.1 Designar a los representantes que integrarán la Comisión, a través del sindicato, seleccionándolos mediante consulta entre los trabajadores del centro de trabajo. A falta de sindicato, la mayoría de los trabajadores realizarán la designación respectiva.

5.2 Participar como miembros de las Comisiones, cuando sean designados, y apoyar el funcionamiento de la Comisión proporcionándole información sobre condiciones peligrosas que existan en el centro de trabajo y la requerida para la investigación de accidentes y enfermedades de trabajo.

5.3 Atender las recomendaciones de seguridad e higiene que le señale la Comisión, de acuerdo a la normatividad y a las disposiciones técnicas en la materia.

6. Integración

6.1 Las Comisiones deberán integrarse en los centros de trabajo en un plazo no mayor de treinta días hábiles, a partir de la fecha de iniciación de actividades de los mismos.

6.2 El patrón deberá formalizar la constitución de la Comisión en sesión con los miembros que se hayan seleccionado y con la representación del sindicato, si lo hubiera. En esta sesión se levantará el acta de integración correspondiente que debe contener la información a que se hace referencia en el apéndice A. Esta documentación deberá ser exhibida cuando la autoridad laboral así lo requiera.

6.3 El patrón, además de las que señala la ley, podrá integrar Comisiones:

- a. centrales, cuando la empresa cuente con varios establecimientos en una misma ciudad o municipio;
- b. estatales, cuando la empresa tenga establecimientos en diferentes municipios de un mismo Estado.

Por cada establecimiento representado en las Comisiones centrales o estatales, se designará un representante patronal y uno de los trabajadores, que serán responsables de las funciones que les señala esta Norma y participarán con la Comisión a la que pertenezcan, cuando sean convocados, para dar seguimiento a sus recomendaciones.

6.4 La representación de los trabajadores deberá estar conformada por aquellos que desempeñen sus labores directamente en el centro de trabajo y que, preferentemente, tengan conocimientos o experiencia en materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo.

6.5 La representación patronal deberá estar conformada, de preferencia, con los responsables de los servicios preventivos en medicina y seguridad e higiene en el trabajo.

6.6 La Comisión estará integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.

7. Funcionamiento

Para vigilar el cumplimiento de las disposiciones que señala el Reglamento y las normas aplicables en seguridad e higiene, las Comisiones deben llevar a cabo las siguientes actividades:

7.1 Establecer una programación anual de verificaciones, asignando prioridades de acuerdo a las incidencias, accidentes y enfermedades de trabajo y a las áreas con mayores condiciones peligrosas, dentro de los 45 días hábiles después del inicio de actividades del centro de trabajo y, posteriormente, a más tardar en los primeros 15 días hábiles de cada año.

7.2 Realizar las verificaciones programadas, mensuales, bimestrales o trimestrales, según lo acordado en el programa anual, para detectar condiciones peligrosas.

7.3 Efectuar verificaciones extraordinarias en caso de: accidentes o enfermedades de trabajo que generen defunciones o incapacidades

permanentes, cambios en el proceso de trabajo en base a la información proporcionada por el patrón o a solicitud de los trabajadores, cuando reporten condiciones peligrosas que, a juicio de la propia Comisión, así lo ameriten.

7.4 De cada una de las verificaciones se levantará un acta anotando las condiciones peligrosas y las violaciones, que en su caso existan, al Reglamento o a las normas aplicables en materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo, propuestas de medidas para su corrección, resultados de las recomendaciones atendidas y el proceso de resolución de las que queden pendientes. Esta acta será entregada por el Coordinador al patrón, quien la deberá conservar por doce meses y exhibirla a la autoridad laboral cuando así lo requiera.

7.5 Investigar, analizar y registrar en el acta de verificación de la Comisión, las causas de los accidentes y enfermedades de trabajo y proponer medidas para prevenirlos.

7.6 Atender y asentar en las actas de verificación de la Comisión, las condiciones peligrosas que le señalen los trabajadores, emitiendo las observaciones que correspondan, haciéndolas del conocimiento del patrón de manera inmediata.

8. Organización

8.1 La Comisión se organizará con un Coordinador y un Secretario invariablemente. Tomando en consideración el total de trabajadores y las actividades de los centros de trabajo, el patrón y el sindicato o en su defecto la mayoría de los trabajadores, en caso de no existir sindicato, podrán designar el número de Vocales que acuerden ambas representaciones.

Para cumplir con las funciones que señala esta Norma, el Coordinador, el Secretario y los Vocales recibirán capacitación, conforme a lo previsto en el Reglamento.

8.1.1 El Coordinador será responsable de:

- a. presidir las reuniones de trabajo de la Comisión;
- b. dirigir y vigilar el funcionamiento de la Comisión;
- c. integrar en el acta de verificación de la Comisión, la propuesta de medidas para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo que emitan los miembros de ella, constatando que estén sustentadas en la normatividad en materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo;
- d. promover la participación responsable de los integrantes de la Comisión y constatar que cada uno de ellos cumpla con las tareas asignadas;
- e. plantear al patrón la programación anual de las verificaciones, a fin de integrarlas en el programa de seguridad e higiene de la empresa o en la relación de actividades a cumplir, conforme a lo establecido en el artículo 130 del Reglamento;

- f. integrar en el acta de verificación de la Comisión, los resultados de las investigaciones de accidentes de trabajo para su análisis;
- g. al término de la verificación, procederá a elaborar conjuntamente con el Secretario el acta de verificación de la Comisión, misma que será validada mediante la firma de ambos y entregada al patrón de inmediato;
- h. participar en las inspecciones de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo que practique la autoridad laboral en el centro de trabajo;
- i. asesorar a los Vocales y al personal de los centros de trabajo en la verificación y en la detección de condiciones peligrosas presentes en su medio ambiente laboral;
- j. solicitar, previo acuerdo de la Comisión, la sustitución de sus integrantes.

8.1.2. El Secretario será responsable de:

- a. convocar a los integrantes de la Comisión para efectuar las verificaciones programadas;
- b. apoyar el desarrollo de las reuniones de trabajo de la Comisión, de acuerdo a lo que señale el Coordinador;
- c. integrar al acta de verificación de la Comisión, la relación de las violaciones a la normatividad y condiciones peligrosas encontradas en la verificación y las propuestas de medidas para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo;
- d. participar en las inspecciones de seguridad e higiene que practique la autoridad laboral en los centros de trabajo;
- e. asesorar a los Vocales y al personal de los centros de trabajo en la verificación y en la detección de condiciones peligrosas presentes en su medio ambiente laboral;
- f. conservar copia de las actas de verificación por doce meses para revisar el seguimiento de las propuestas de medidas para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, y cualquier otra documentación sobre la integración y funcionamiento de la Comisión.

8.1.3. Los Vocales serán responsables de:

- a. detectar y recabar información sobre condiciones peligrosas, en el área que le designe la Comisión a cada uno de ellos;
- b. apoyar las actividades de promoción y de orientación a los trabajadores, que se indiquen en el seno de la Comisión.

8.2 En la sesión de integración de la Comisión, se nombrará al Coordinador, Secretario y los Vocales que acuerden las partes, asentándolo en el acta de integración conforme a lo previsto en el inciso 6.2 de esta Norma. El puesto de Coordinador lo ocupará el representante que designe el patrón; el Secretario

será el representante de los trabajadores y, en su caso, su selección se hará entre y por los integrantes de esta representación; los demás miembros de la Comisión, serán nombrados Vocales, y los nombramientos del Coordinador, Secretario y Vocales tendrán una vigencia de dos años.

8.3 Los puestos de Coordinador y Secretario, se alternarán cada dos años entre los representantes patronal y obrero.

8.4 En caso de ausencia del Coordinador o Secretario en las verificaciones de la Comisión, su puesto será ocupado en forma transitoria por uno de los Vocales de la representación que corresponda. Cuando no exista Vocal, se procederá a la designación respectiva de acuerdo al inciso 8.2.

8.5 Los integrantes de la Comisión podrán ser sustituidos por acuerdo del patrón, del sindicato o de la mayoría de los trabajadores, en caso de no existir sindicato, por los siguientes motivos:

- a. negarse a cumplir con los procedimientos para evitar accidentes o enfermedades de trabajo;
- b. no cumplir con las actividades establecidas por la propia Comisión;
- c. por no asistir a dos verificaciones consecutivas o por ausencia definitiva.

La Comisión anexará al acta correspondiente el nuevo nombramiento.

9. Asuntos no previstos

9.1 En caso de existir situaciones no definidas en la presente Norma, las partes podrán acudir ante la autoridad laboral competente para que resuelva lo procedente y ésta deberá dar respuesta en un lapso de 15 días hábiles. En caso de que la autoridad laboral no resuelva en dicho plazo, la propuesta que en su caso hayan presentado las partes se entenderá aprobada.

10. Vigilancia

La vigilancia del cumplimiento de esta Norma Oficial Mexicana corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

11. Bibliografía

- a. Ley Federal del Trabajo, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1° de abril de 1970.
- b. Reglamento de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 1997.

- c. Ley de Prevención de Riesgos Laborales. España. Ley 31/1995, 8 de noviembre de 1995, p.p. 42-44.
- d. Legislación sobre Seguridad en el Trabajo. Canadá. Memorandum de Entendimiento México-Canadá. Intercambio Documental. 1993.

TRANSITORIO ÚNICO.

El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación. Sufragio Efectivo. No Reelección.

México, Distrito Federal, a los doce días del mes de septiembre de mil novecientos noventa y siete.

El Secretario del Trabajo y Previsión Social.
Lic. Javier Bonilla García.

APENDICE A

DATOS QUE DEBERA CONTENER EL ACTA DE INTEGRACION DE LA COMISION

A.1 DATOS DE LA EMPRESA:

- a. Nombre, denominación o razón social;
- b. Registro Federal de Contribuyentes;
- c. Registro Patronal del IMSS;
- d. Domicilio;
- e. Teléfono, fax, correo electrónico;
- f. Rama o actividad económica;
- g. Fecha de inicio de actividades;
- h. Número de trabajadores de la empresa o establecimiento.

A.2 DATOS DE LA COMISION

- a. Nombre de los Integrantes: Coordinador, Secretario y Vocales;
- b. Número de centros de trabajo en los que rige la Comisión (domicilio, RFC y Registro Patronal del IMSS);
- c. Fecha de integración (día, mes y año);
- d. Nombre y firma del representante del patrón;
- e. Nombre y firma del representante de los trabajadores.

NOTA: Se debe llenar un acta con toda la información requerida en este apéndice, por cada Comisión que exista en la empresa o establecimiento.

10.7.2 Contenido de un botiquín de primeros auxilios

El contenido de esta guía está basado en el MANUAL DE PRIMEROS AUXILIOS DE LA CRUZ ROJA MEXICANA.

Botiquín: Es el conjunto de materiales, equipo y medicamentos que se utilizan para aplicar los primeros auxilios a una persona que ha sufrido un accidente o una enfermedad repentina.

Tipos de botiquín.

El tipo de botiquín será de acuerdo al tipo de actividad que se vaya a desarrollar o al sitio en el que se encuentra.

Características importantes.

Como características importantes para el botiquín se mencionarán: de fácil transporte, visible y de fácil acceso, que sea identificable con una cruz roja visible, de peso no excesivo, sin candados o dispositivos que dificulten el acceso a su contenido y con un listado del contenido.

Cuidados.

Se recomiendan los cuidados siguientes:

- a) que se encuentre en un lugar fresco y seco,
- b) que el instrumental se encuentre limpio,
- c) que los frascos estén cerrados y de preferencia que sean de plástico,
- d) que los medicamentos no hayan caducado,
- e) que el material se encuentre ordenado.

Si se cuenta con instrumental quirúrgico como: tijeras, pinzas o agujas, debe estar empacado, éste ya sea en pequeños paños de tela o en papel absorbente y etiquetado con el nombre del instrumental que contiene.

El material que conforma el botiquín se puede clasificar de la siguiente manera:

- a) material seco,
- b) material líquido,
- c) instrumental,
- d) medicamentos,
- e) material complementario.

Se debe tener en cuenta que la cantidad de material ha de ser la adecuada con respecto al uso al que se le vaya a destinar y a las posibilidades económicas con que se cuente. Todo el material que se menciona es básico y debe existir en cualquier botiquín.

Material seco.

El material seco es aquel que por sus características debe permanecer en ese estado, éste comprende los siguientes elementos:

- a) torundas de algodón;
- b) gasas de 5 x 5 cm.;
- c) compresas de gasa de 10 x 10 cm.;
- d) tela adhesiva;
- e) vendas de rollo elásticas de 5 cm. x 5 m.;
- f) vendas de rollo elásticas de 10 cm. x 5m.;
- g) vendas de gasa con las mismas dimensiones que las dos anteriores;
- h) venda de 4, 6 u 8 cabos;
- i) abatelenguas;
- j) apósitos de tela o vendas adhesivas;
- k) venda triangular.

Material líquido.

Comprende las siguientes soluciones:

- a) benzal;
- b) tintura de yodo, conocida como "isodine espuma";
- c) jabón neutro, de preferencia líquido;
- d) vaselina;
- e) alcohol;
- f) agua hervida o estéril.

Como se mencionó, las anteriores soluciones deben estar de preferencia en recipientes plásticos, con torundas en cantidad regular y etiquetados cada uno para hacer más fácil su uso.

Instrumental.

El instrumental puede estar conformado de la siguiente manera:

- a) tijeras rectas y tijeras de botón;
- b) pinzas de Kelly rectas;
- c) pinzas de disección sin dientes;
- d) termómetro;
- e) ligadura de hule;
- f) jeringas desechables de 3.5 y 10 ml. con sus respectivas agujas.

Material complementario.

Es aquel que puede o no, formar parte del botiquín o que por su uso requiera de material específico.

Algunos elementos que se pueden incluir son:

- a) linterna de mano;
- b) piola;
- c) guantes de cirujano;
- d) ligadura de cordón umbilical;
- e) estetoscopio y esfigmomanómetro;
- f) tablillas para enferular, de madera o cartón;
- g) una manta;
- h) repelente para moscos;

- i) hisopos de algodón;
- j) lápiz y papel.

10.8 SISTEMA DE QUEJAS

Introducción.

La queja es un medio más de comunicación ascendente y normalmente se genera por tres razones:

- a) Desavenencias entre dos o más trabajadores.
- b) Desavenencias entre uno o más empleados y uno o más supervisores.
- c) Inconformidad de los trabajadores con alguno o algunos de los servicios o prestaciones que contractualmente les otorga la organización.

Las quejas pueden manifestarse en forma oral o escrita.

Conveniencia de un procedimiento formal.

La queja suele ser un elemento que bien manejado, ayuda a evitar o reducir en mucho los abusos, de cualquier índole, de los trabajadores entre sí; de la supervisión con los empleados y, asimismo, es un excelente termómetro para que la dirección conozca aquellos puntos en los cuales está fallando y, por lo mismo, generando un estado de ánimo de inconformidad dentro del personal de la organización, que puede redundar en falta de cooperación por baja moral e incluso en una huelga, cuando las razones están constituidas por incumplimiento del contrato colectivo.

Establecimiento de un sistema de quejas.

Para el establecimiento de un sistema de quejas, es necesario tener en cuenta que las quejas pueden ser:

- a) Objetivas: pueden comprobarse.
- b) Subjetivas: no pueden comprobarse
- c) Mixtas: tienen posibilidad de comprobarse.

Asimismo, deberemos considerar también que el proceso de empeoramiento de la sensación de malestar puede seguir las siguientes etapas:

- a) Inconformidad: circunstancia negativa de la desazón.
- b) Quejas: manifestación oral o escrita de la misma, y
- c) Agravio: subsistencia de la queja, por falta de acción por parte del nivel directivo.

Reglas recomendables para el establecimiento de un sistema de quejas.

La queja debe presentarse y es deseable que allí mismo se solucione. Se aconseja:

- La primera presentación debe ser normalmente oral.
- Debe presentarse ante el jefe inmediato superior; y si este fuera el causante, ante el jefe de él o bien ante el departamento de personal.
- Quien recibe la queja debe establecer un plazo determinado para resolverla.
- Si la queja oral no fuera atendida, deberá formularse por escrito.
- De no resolverse en la primera instancia, podrá entonces ser manejada por el sindicato, quien la someterá al departamento de personal.

- El personal no sindicalizado se presentará ante el departamento de personal o, en su defecto, ante el nivel superior.
- No es conveniente resolver una queja, en un sentido o en otro, de inmediato; evítese prejuzgar. Debe investigarse ampliamente.
- La investigación comprenderá los siguientes pasos:
 - a) Oír por separado a los interesados.
 - b) Presentar un proyecto de resolución.
 - c) Notificar al jefe correspondiente.
 - d) Decidir sobre la solución a la queja e implantar dicha solución.
- Todo quejoso podrá acudir al departamento de personal con las quejas que no le hubieran sido solucionadas en el área de trabajo.
- Toda queja solucionada en contra del quejoso, deberá ser razonada junto con él mismo.

Ventajas y Desventajas.

Es conveniente establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y comentarios y, en su caso, resolverlas si son fundadas. De otra manera, se propician rumores y chismorreo, que puede lesionar el funcionamiento de la organización.

10.9 SALARIO

Política.

"Es política de la empresa pagar a sus colaboradores salarios justos y equitativos en relación a otras posiciones de la empresa y a puestos similares en el mercado de trabajo." (ver 10.9.1 Método de valuación de puestos)

Lineamientos a considerar.

1. Recursos Humanos deberá solicitar a todos los Jefes Departamentales los documentos y formatos necesarios para la quincena en que se correrá la nómina (Solicitud de Vacaciones, Permisos, Incapacidades, Listas de Asistencia, etc.).
2. Se alimentará la nómina de acuerdo a los formatos y documentos recabados para pagar todo lo relativo a sueldos, tiempos extra (en caso de que existan), primas vacacionales, descuentos de permisos sin goce de sueldo, faltas, incapacidades, amortizaciones de créditos de INFONAVIT, etc.
3. Todos los documentos y formatos correspondientes se archivarán en el soporte de nómina.
4. El paquete con el que se cuenta para el cálculo de la nómina es: NomiPAQ 2003.
5. Al terminar el proceso de alimentación de la nómina se deberá verificar que los cálculos de pagos, ISR, cuotas obrero-patronales de IMSS y demás descuentos estén correctos.

6. Posteriormente solicitará al Director Administrativo firme la nómina para autorizar los pagos a colaboradores y expedir los recibos de nómina. **(anexo 13)**

7. El pago de la nómina se hace a través de un sistema de nómina por medio de transferencia bancaria.

8. Recursos Humanos procederá a entregar una copia de la relación de la nómina a la caja para que se elaboren los recibos de nómina, y otra copia a la tesorería para que realice las transferencias.

9. Tesorería al terminar, entregará a caja los comprobantes de las llamará a cada uno de transferencias, para que comience a llamar a cada uno de los colaboradores para avisarles que ya pueden disponer de su dinero pidiéndoles que firmen el recibo de nómina entregándoles el original del mismo y su comprobante, para finalmente entregar las copias de los recibos a Contabilidad.

Herramientas.

- a) Documentos y Formatos.
- b) Paquete NomiPAQ 2003.
- c) Recibos de nómina.
- d) Sistema de Nómina.

Ventajas y Desventajas.

Establecer un adecuado cálculo de nómina es de suma importancia para la empresa, ya que es su deber remunerar a los colaboradores de la manera mas justa posible.

Contar con un sistema de nómina moderno es también una gran ventaja, ya que ahorra mucho tiempo y la operación es más segura.

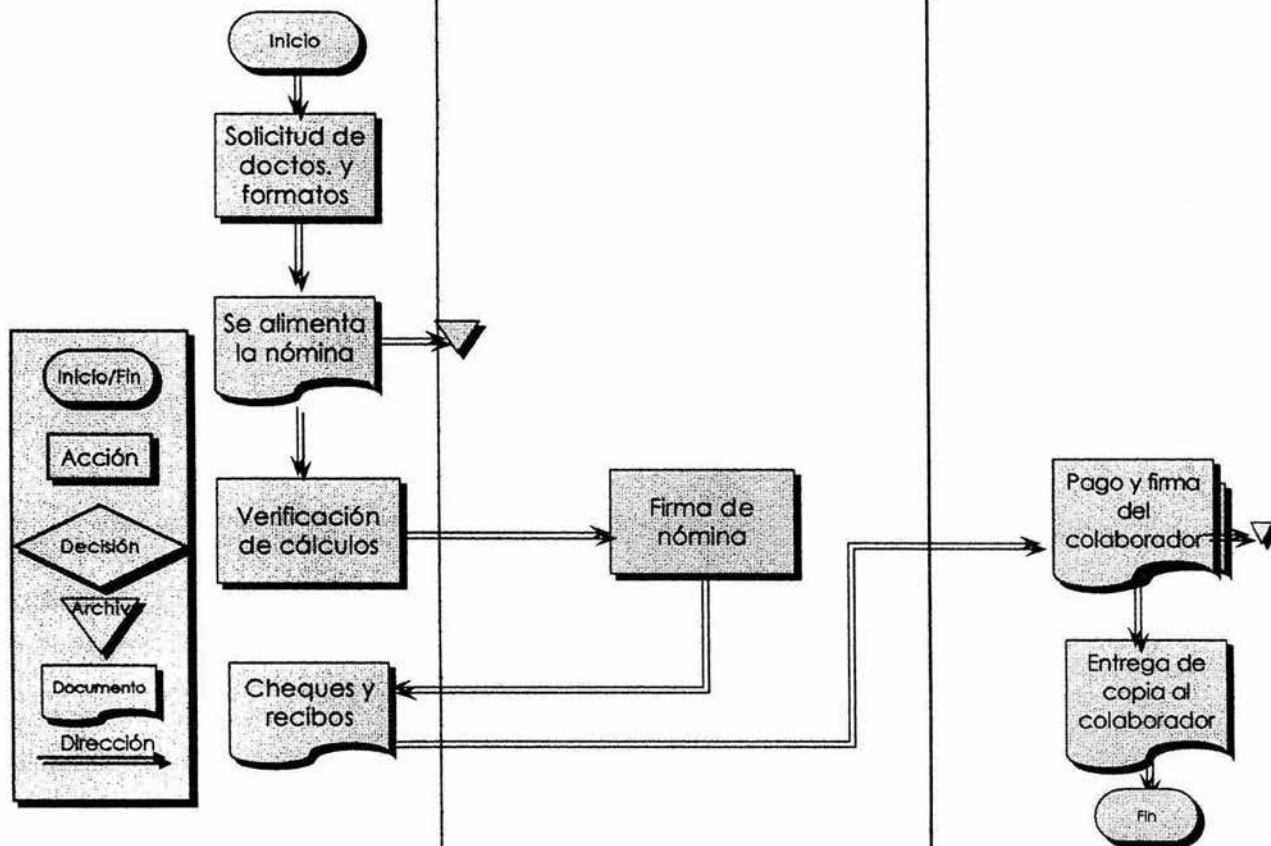
Diagrama de Flujo Salario

Figura 1 de 1

Recursos Humanos

Dirección Administrativa

Tesorería



10.9.1 Método de valuación de puestos

De acuerdo al análisis que se hizo de los sistemas de valuación más comunes consideramos que debido a las características de la empresa el método más conveniente es el *Método de Alineamiento*.

Herramientas:

Descripciones de puestos
Tabuladores de sueldos y salarios
Formatos correspondientes

Se deberá formar un comité de valuación al menos con 5 personas, se sugiere que estas personas sean directivos.

Procedimiento:

Paso 1: Se hará entrega de la descripción de puestos a cada miembro que participe en el Comité de Valuación

Paso 2: Se diseñará un formato como el que se presenta a continuación para el uso de cada miembro del comité.

Título del puesto	Importancia otorgada por el miembro del comité

Paso 3: Se solicitará a cada miembro del comité que ordene los puestos con base a su contenido en la forma que considere corresponda a la importancia de cada uno de ellos, distinguiendo el más importante con el número 1 y el menos importante con el último número, e interpolando las demás.

Paso 4: Una vez hecho lo anterior, se pedirá que anoten en la columna que les corresponda, el número de orden que haya dado a cada puesto, utilizando el siguiente formato.

Título del puesto	Importancia otorgada por los miembros del comité					Suma	Promedio
	1	2	3	4	5		

Paso 5: Se sumarán los valores horizontales consignados y se anotarán en la penúltima columna.

Paso 6: Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que se consignará en la última columna.

Paso 7: Se aclararán aquellos casos que puedan tener una valorización igual.

Paso 8: Se ordenarán los puestos por su número progresivo.

Paso 9: Se autorizarán los ajustes de salarios correspondientes.

10.10 VACACIONES

Política.

"Todo colaborador que cumpla un año de servicio en la empresa, disfrutará de un periodo de vacaciones, el cuál se programará entre él y el Jefe Departamental de acuerdo a las necesidades de operación de la empresa."

Lineamientos a considerar.

1. De acuerdo con el artículo 81 de la Ley Federal del Trabajo, las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios; Recursos Humanos entregará anualmente a los colaboradores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutar de él.

2. El colaborador deberá llenar el formato Solicitud de Vacaciones, en el que especificará el número de días de los que gozará, de qué fecha a qué fecha tomará sus vacaciones, el periodo al que corresponden y el día en que deberá regresar a sus labores.

(anexo 14)

3. Deberá recabar la firma del Jefe Departamental y entregar el formato a Recursos Humanos, quedándose el colaborador con una copia.

3. Recursos Humanos aplicará en la nómina las vacaciones que el colaborador tomará para que se registren en su historial. Deberá dejar el original en el soporte de nómina y una copia en el expediente.

4. La prima vacacional deberá ser pagada a cada colaborador en la quincena siguiente al cumplimiento de su aniversario, siendo ésta del 25% del salario de los días de vacaciones correspondientes al periodo.

5. Las vacaciones a gozar son las siguientes:

Antigüedad	Vacaciones
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	9 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días
10 a 14 años	16 días
15 a 19 años	18 días
20 a 24 años	20 días
25 a 29 años	22 días
30 o más años	24 días

6. Los días de vacaciones a los que se refiere la política se tratan de días hábiles. Los días de descanso obligatorio que establece el Art.74. de la Ley Federal del Trabajo no serán considerados dentro del periodo vacacional del colaborador, estos días son:

01 de Enero

05 de Febrero

21 de Marzo

01 de Mayo

16 de Septiembre

20 de Noviembre

01 de Diciembre cada 6 años
25 de Diciembre

7. En los casos en que el colaborador llegase a enfermar dentro de su periodo vacacional y por consecuencia el Instituto Mexicano del Seguro Social le extendiera una incapacidad, el periodo vacacional se extenderá hasta que deje de tener efecto dicha incapacidad.

8. El colaborador tendrá la obligación de dar aviso inmediato a su Jefe Departamental y a Recursos Humanos, detallando el inicio y el término de la incapacidad y el periodo vacacional. Para que esto surta efecto es requisito indispensable presentar la incapacidad del IMSS.

9. En caso que por cuestiones extraordinarias un colaborador solicite vacaciones antes del cumplimiento de su aniversario, únicamente se podrán otorgar éstas en el número de días de vacaciones ya devengadas, es decir, la parte proporcional de vacaciones que corresponden a los días trabajados del periodo.

Herramientas.

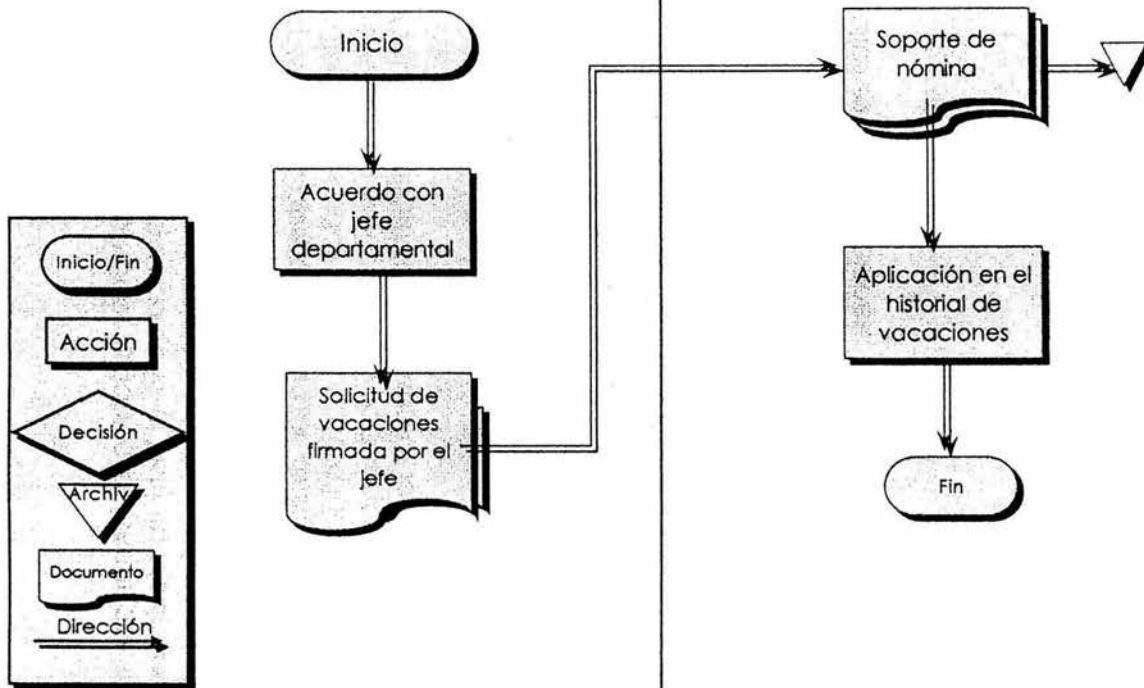
a) Formato de Solicitud de Vacaciones.

Diagrama de Flujo Vacaciones

figura 1 de 1

Colaborador

Recursos Humanos



10.11 AGUINALDO

Política.

"Es política de la empresa pagar un aguinaldo de 30 días de salario a los colaboradores, antes del día 20 de Diciembre de cada año"

Lineamientos a considerar

Recursos Humanos será el encargado de hacer la relación del reparto de aguinaldo y registrarlo en nómina para que éste sea abonado en la primera quincena del mes de Diciembre.

Herramientas.

- a) Relación de Pago de Aguinaldo
- b) Programa de Nómina.

10.12 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Política.

De acuerdo con la ley, El pago de la cuota por enfermedades no profesionales, vejez y muerte que le corresponde pagar al empleado, es cubierto por la empresa.

“La empresa tiene la obligación de afiliar a todo su personal al IMSS quienes podrán gozar de los beneficios que éste proporcione”

10.13 PERMISOS

Política.

"Recursos Humanos vigilará el otorgamiento y control de permisos para las ausencias de colaboradores a su trabajo sin goce de sueldo, asegurándose de que se apliquen por causas justificadas."

Lineamientos a considerar.

- 1.- El Jefe Departamental debe elaborar el formato de Permiso para ausentarse del trabajo (**anexo 15**) en original y copia, especificando el nombre del Colaborador, puesto, departamento al que pertenece, motivo del permiso, fechas de inicio y término del mismo, inclusive así, como el día en que tendrá que presentarse a trabajar y las condiciones del permiso.
- 2.- El Jefe Departamental entrega a Recursos Humanos el formato de permiso para que Recursos Humanos lo aplique en la nómina. El original se debe mantener en el soporte de nómina y la copia en el expediente del Colaborador.
- 3.- Cuando por causas extraordinarias se considere necesario otorgar un permiso con goce de sueldo, éste debe estar estrictamente autorizado por el Jefe Departamental, pues se considera un costo no productivo para la operación, y ser entregado a Recursos Humanos.

Herramientas.

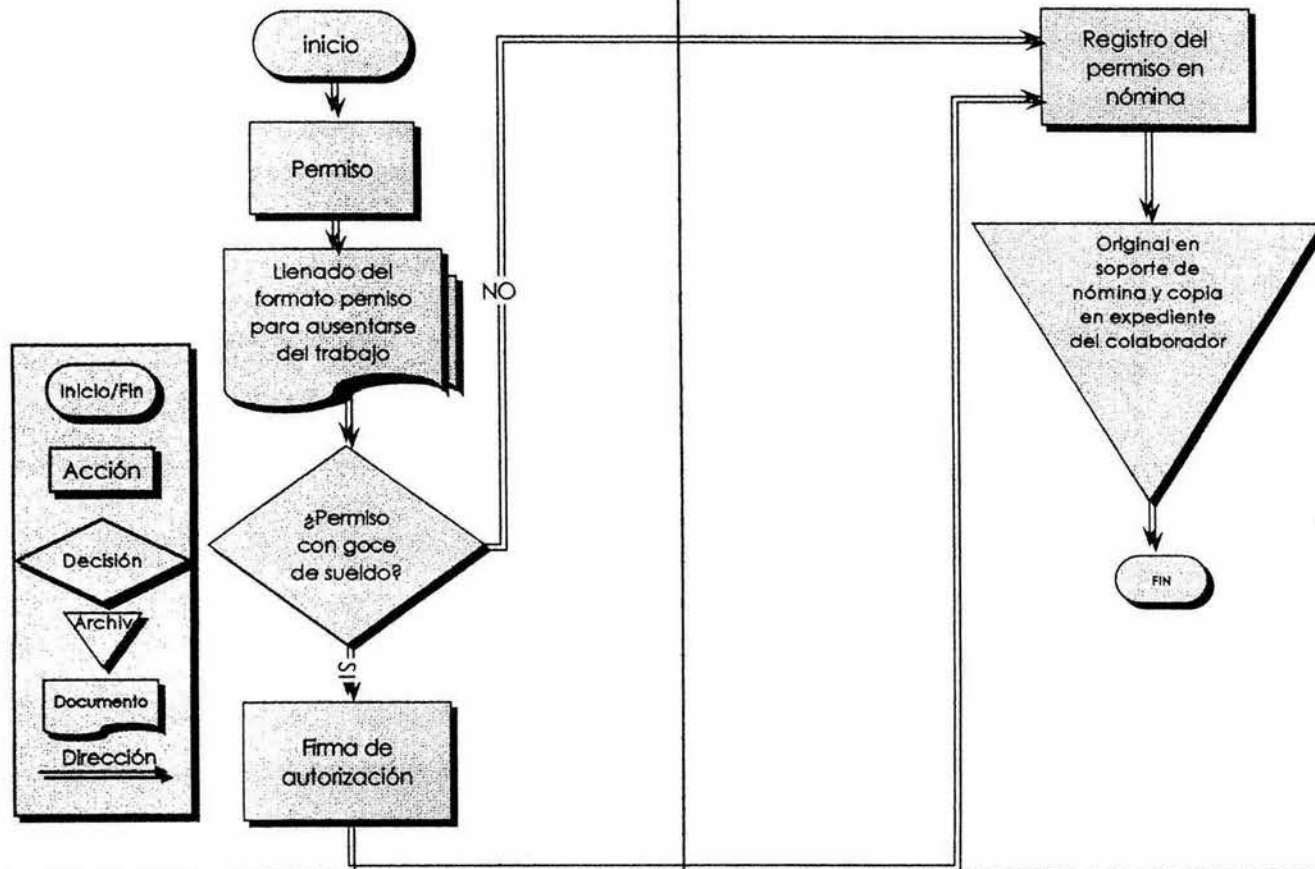
- a) Formato de Permiso para ausentarse del trabajo.
- b) Programa de nómina.
- c) Expediente del colaborador.

Diagrama de Flujo Permisos

figura 1 de 1

Colaborador

Recursos Humanos



10.14 FALTAS

Política.

"En caso de que un colaborador no pueda acudir a laborar, debe hacérselo saber a su jefe inmediato, así como las causas de su falta."

Lineamientos a considerar.

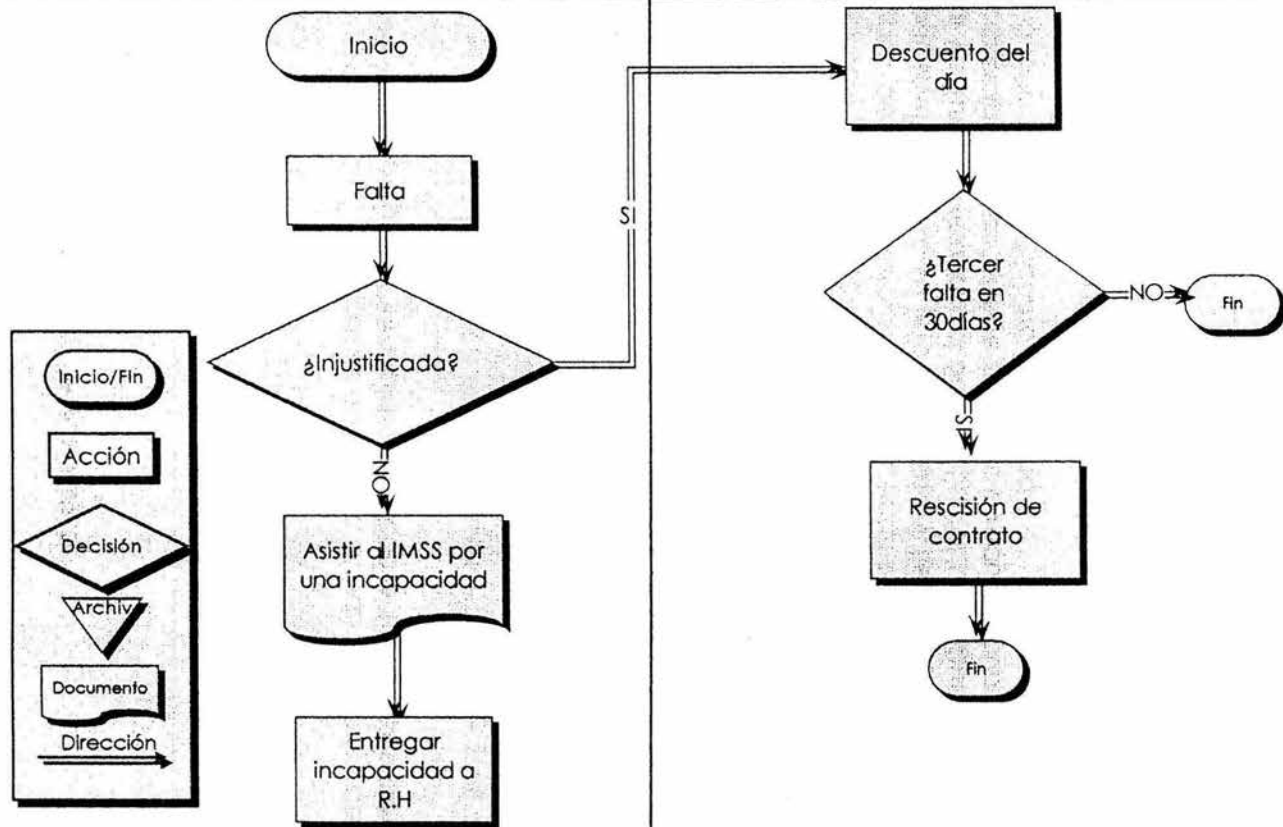
1. Si la falta es injustificada se realizará el descuento del día.
2. El artículo 47-X de la Ley Federal del Trabajo menciona que es causa de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.
3. En caso de que la falta se deba a enfermedad, el trabajador debe hacérselo saber a su jefe inmediato y tiene la obligación de asistir al Instituto Mexicano del Seguro Social para que le expidan una incapacidad, la cuál debe entregar a recursos humanos, de no ser así, la falta se tomará como injustificada.
4. En caso de que un colaborador, ya estando en su lugar de trabajo, requiera ausentarse, debe pedir permiso a su jefe inmediato para que éste se lo autorice por medio de una firma en su tarjeta de checar.

Diagrama de Flujo Faltas

figura 1 de 1

Colaborador

Recursos Humanos



10.15 INCAPACIDADES

Concepto.

La incapacidad del IMSS es el comprobante que extiende el IMSS a los derechohabientes que trabajan en una empresa por concepto de enfermedad, accidente de trabajo y/o maternidad, sirviendo como justificante de la falta al centro de trabajo.

Lineamientos a considerar.

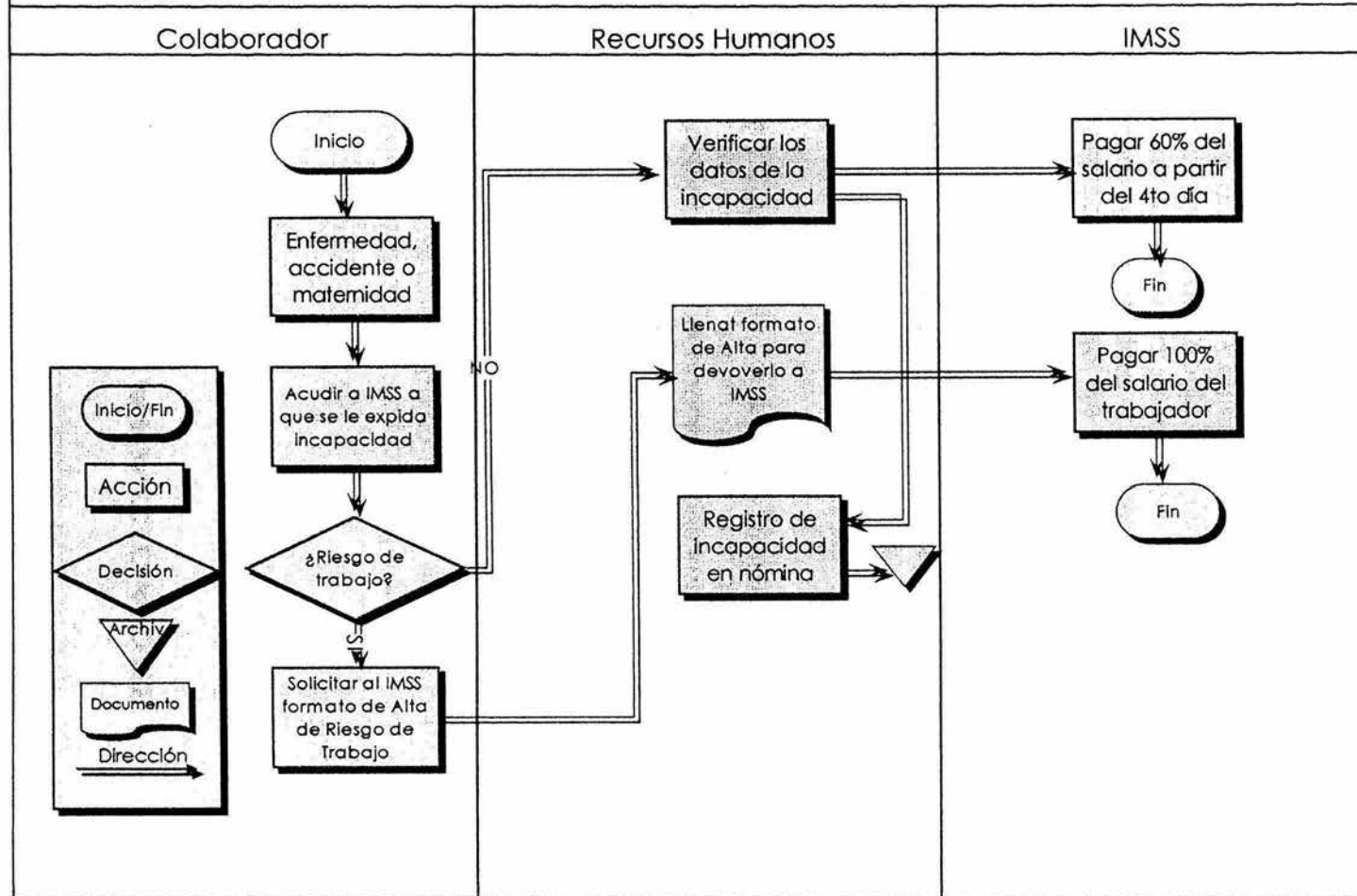
1. Recursos humanos recibe de los colaboradores o de un familiar de éstos el comprobante de incapacidad que justifica su falta al centro de trabajo en caso de enfermedad, accidente, o maternidad. Verifica que los datos estén completos y los días que la incapacidad ampara.

2. Cuando se trata de un riesgo de trabajo, el IMSS le proporciona al trabajador un formato de alta de riesgo de trabajo para que sea llenado por recursos humanos, el cuál le es devuelto al trabajador para que lo lleve al IMSS. Posteriormente el trabajador entrega a recursos humanos la copia del alta de riesgo de trabajo, para ser verificada y archivada.

3. Dentro del comprobante de incapacidad, el IMSS anota la cantidad que se le pagará al empleado, dependiendo del porcentaje que corresponda, siendo este:

- 100% para riesgos de trabajo y maternidad.
- 60% para accidentes y enfermedades que no constituyan un riesgo de trabajo, a partir del cuarto día de incapacidad.

Diagrama de Flujo Incapacidades



11. CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación y contemplando los objetivos de la misma, se da por aprobada la hipótesis en virtud de que si se implementan políticas, procedimientos, técnicas, entre otros recursos propios de la administración de personal, se estará contribuyendo a que se logren de una manera más factible los objetivos de la empresa encuestada, como así lo consideró quien dirige la misma en la presentación que se le hizo del proyecto que forma parte del presente trabajo.

Considerando la información obtenida en la investigación de campo y tomando en cuenta que la organización en donde se llevó a cabo como estructura rectora de las operaciones de la misma en diferentes lugares del país y por su tamaño, lo que se encontró desde luego se apega al elemento mecánico de dicha empresa y que desde el punto de vista funcional consideramos que es aceptable ya que en base tanto a la observación como en los comentarios vertidos por los propios integrantes de la misma, han cubierto hasta la fecha sus necesidades por lo que corresponde a la administración de personal, ya que desde luego, todo ello se vierte sobre controles como son lo referente a la obligación de la seguridad social, al abastecimiento, contratación e inducción del personal, los controles de asistencia y otorgamiento de premios como consecuencia de ello, a lo referente a percepciones y deducciones como consecuencia de la prestación de servicios por la fuerza laboral, y algunos otros puntos como es la determinación de salarios, entrevista de salida, canalización de quejas, principalmente.

Contemplando el párrafo anterior y tomando en cuenta las inquietudes captadas por la dirección general y el potencial humano con que cuenta la organización a la cual nos abocamos, la propuesta presentada por el equipo de trabajo

que participó en esta investigación y que se dio a la tarea de visualizar sólo aquello que es factible de adecuar al tamaño y al clima organizacional de la empresa y como consecuencia de la presentación en su oportunidad de lo recomendado, claro, con algunos ajustes que se tuvieron que hacer como efecto del enriquecimiento bilateral y recomendaciones que fueron total y absolutamente aceptadas como una etapa inicial y con el compromiso, al menos así lo hizo extensivo dicha dirección general, de que midiendo los resultados en la implementación de lo recomendado y su correlación con la planeación estratégica de la organización, promover posteriormente el perfeccionamiento relativo de lo que viene siendo propio de la administración de personal.

Por lo antes mencionado recalcamos la aprobación de la hipótesis, ya que se comprobó que lo que esta en vías de implementación se apega a los requerimientos de la empresa y que considerando las expectativas de dicha dirección general considera viable y congruente que el compromiso del personal será mayor, sin perder de vista los intereses prioritarios de la empresa que se traducen principalmente al logro de un mayor rendimiento de la inversión que está en juego lo cual es propio de una empresa cuya intención primordial es ser utilitarista .

Queda demostrado que por el hecho de darle un enfoque a la función de personal mas profesional, como se traduce en el proyecto presentado y aceptado y en donde solicita el establecimiento de la descripción de puestos y valuación de puestos que conllevarán a determinar salarios con un criterio mas objetivo, el que se utilicen mejores fuentes de reclutamiento, se aplique un proceso de selección más científico partiendo de los rasgos del entrevistado, preparando y utilizando la batería de pruebas más adecuadas para cada familia de puestos, desde luego en base a su contenido; aplicando viables contratos de trabajo que resguarden la autonomía de voluntades con lo cual genera la flexibilidad

laboral requerida en nuestros días y exigible, nos agrade o no la corriente neoliberalista y estableciendo programas de capacitación y adiestramiento propios a los requerimientos del personal y no a la moda administrativa y operacional que impere en un momento particular en el ramo de la construcción, considerar y aplicar lo conducente en lo que se refiere a higiene y seguridad, amén de los controles que se necesiten en lo mencionado, se tenga una mayor claridad y manejo de determinadas prestaciones que muchas veces son contempladas como obligatorias pero, pocas veces a su vez son reflexión de que son producto del proceso histórico de la lucha de la fuerza laboral para obtener de manera universal un mejor nivel de vida, además, de que como se ha observado no se esta descartando lo que ya se tiene funcionando en la empresa y en lo que corresponde al ámbito de la administración de personal.

Por lo que toca al siguiente objetivo de la investigación y en lo que refiere a la presencia de la función de personal en la empresa, creemos que lo existente se ajusta a los requerimientos mínimos legales de la misma, los cuál es generalmente aceptado, ya que su aplicación se apega de manera básica a lo que ésta organización conforme a su estructura requiere o necesita.

Por lo referente al tercer objetivo, estamos convencidos de que la administración de personal adecuada, como ya se ha aseverado al tamaño, clima organizacional, madurez del personal, y a la fuerza laboral comprometida estará mas predispuesta al logro de los objetivos de la organización, nuestra aseveración es consecuencia de la aprobación no nada mas de nuestra presencia en la organización sino por el gran interés que todos manifestaron independientemente del nivel jerárquico que ostentan, de que lo que se está recomendando y conocido por el personal será benéfico para que se manifieste entre todos una mayor integración y compromiso hacia la empresa, por lo que corresponde a que

si la información recopilada del área de personal servirá de base para que se hagan las modificaciones y ajustes respectivos, consideramos que así debe de ser, porque así como aclaramos que lo obtenido es fundamental y que además es perfectible por lógica de ir mejorando las cosas, insistimos a la mentalidad de los que integran la empresa sin permitir desviaciones negativas a la propia funcionalidad de lo propuesto, lo cual ha sido motivo de reconocimiento por parte de su dirección general, ya que han contemplado que lo recomendado no implica gran dificultad ni genera ningún problema, sino por el contrario beneficios, ya que su implementación es factible, y por el gran interés manifiesto se hará un seguimiento estricto de los cambios, y además será la base para que la administración en general se apegue más a lo científico y a lo profesional.

Por último, estamos convencidos que la Licenciatura en Administración, para aquellos que así lo decidan, nos referimos a los egresados de la misma, bien pueden avocarse para su desarrollo profesional en el campo de la administración de personal y ser altamente competitivos en comparación a otras profesiones que incursionan en el mismo, ya que en el presente grupo y en base al conocimiento adquirido durante el proceso educativo respectivo, no nos fue extraño, sino por el contrario, se nos hizo familiar lo que se maneja en la empresa y además, convencidos de que siempre habrá una mejor manera de hacer las cosas, todo dependerá de los cimientos cognoscitivos y una predisposición constante de adecuarlos a las exigencias y necesidades operativas de cualquier ente socioeconómico de que se trate, por lo que a nosotros corresponde afirmamos y recomendamos que si la clave para el éxito de cualquier empresa, independientemente del sector al que pertenezca es el ser humano, el licenciado en administración tiene las bases para entenderlo, comprenderlo y encausarlo a las políticas, técnicas, procedimientos y recursos convenientes y se obtenga de dicho factor humano un mayor compromiso, con lo cuál se podrá hablar de

productividad y de competitividad que es lo que añora todo empresario o directivo, cuyo compromiso fundamental en el cargo es el de la efectividad a través de la conjugación de recursos y/o coordinación de los mismos.

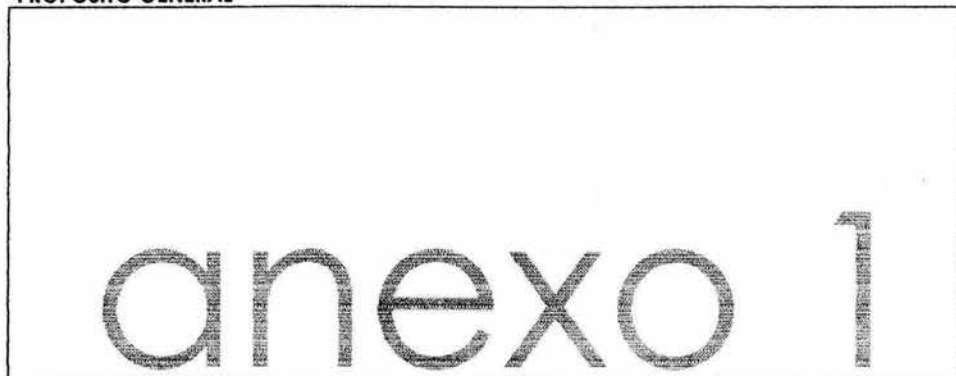
12. ANEXOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

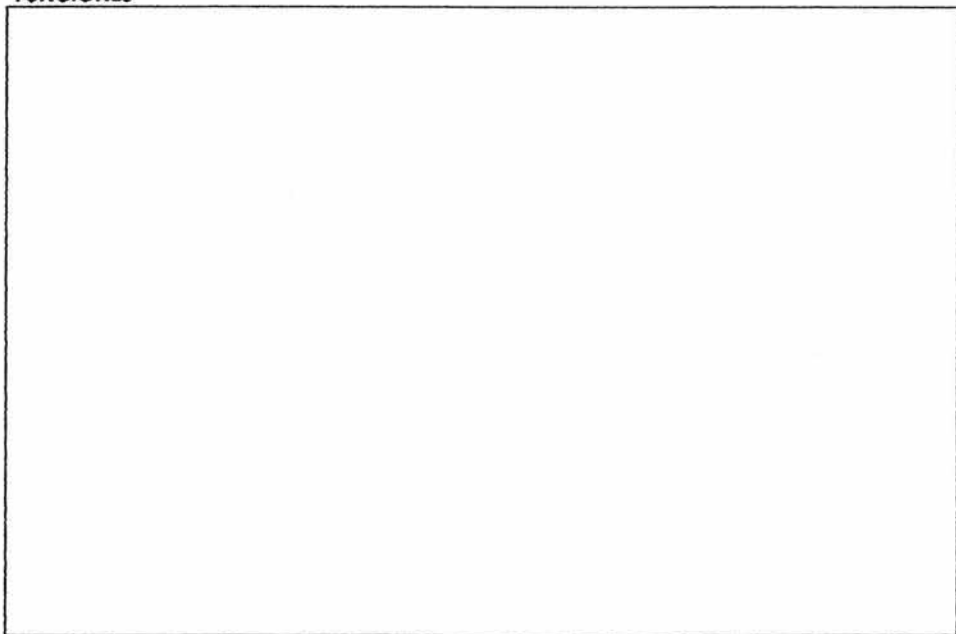
IDENTIFICACIÓN

Frente: Corporativo	Titular del puesto:	Fecha:
Departamento:	Jefe inmediato:	Ocupante:

PROPÓSITO GENERAL



FUNCIONES

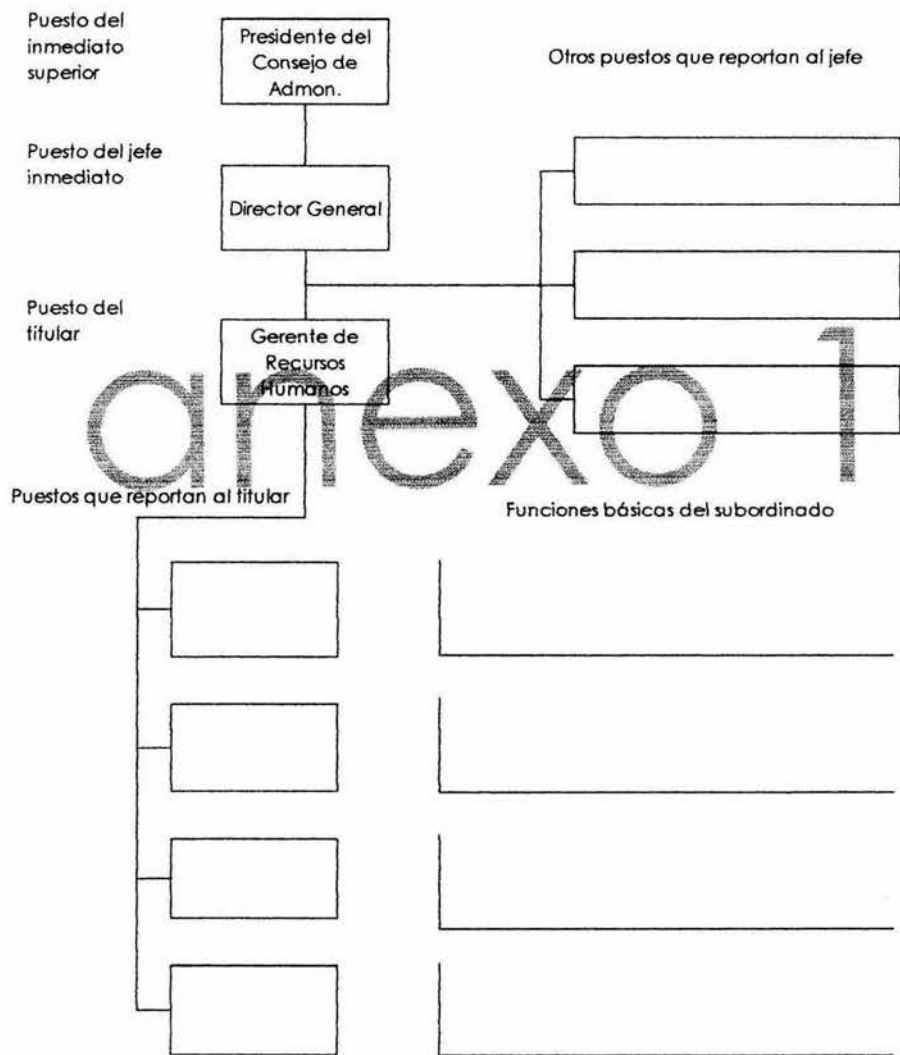


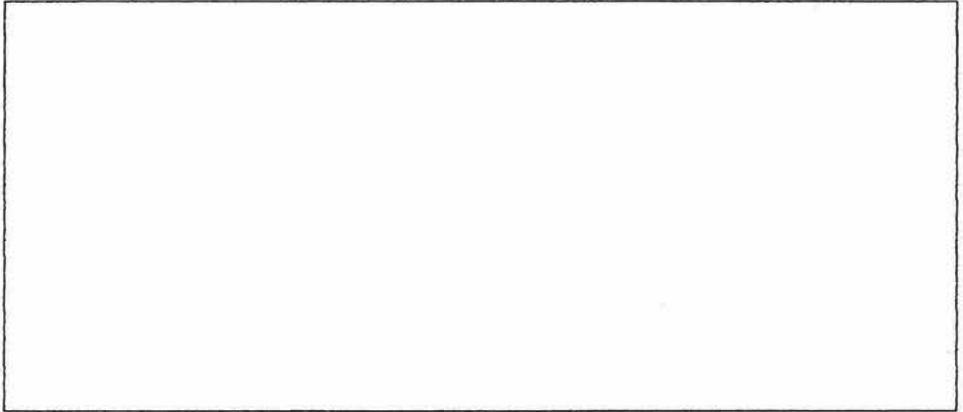
RESGUARDO DE EQUIPO Y HERRAMIENTA DE TRABAJO

anexo 1

ENTORNO

Organigrama





anexo 1

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Puesto: _____ Fecha: _____

Departamento: _____

Sueldo: _____

____ Nueva Creación _____

____ Sustitución de : _____

____ Personal eventual: No _____ del _____ al _____

PERFIL

anexo 2

Edad: _____

Estudios: _____

Experiencia: _____

Habilidades: _____

Manejo de equipo: _____

Paquetería: _____

AUTORIZACIONES

Jefe Departamental

Gerente de área

Director Regional

Recursos Humanos

REPORTE DE ENTREVISTA

FECHA: _____

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

ENTREVISTADOR: _____

HA OCUPADO PUESTOS SIMILARES AL SOLICITADO?
EXPERIENCIA SUPERVISANDO PERSONAL

SI	NO	R

SU EXPERIENCIA LA OBTUVO DE EMPRESAS

IGUAL	MAYOR	MENOR

DE RAMO

SIMILAR	DIFERENTE

anexo 3

	EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	REGULAR	MALA
PRESENTACIÓN					
PREPARACIÓN ACADEMICA					
EXPERIENCIA EN EL TRABAJO					
INICIATIVA					
SEGURIDAD Y CONFIANZA					
CAPACIDAD PARA EXPRESARSE					
AUTOMOTIVACION					
RAZONAMIENTOS Y CRITERIOS MOSTRADOS					

COMENTARIOS

FIRMA

Departamento de Recursos Humanos

COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS

Nombre del Candidato: _____

Puesto solicitado _____

PERSONAL Y CONFIDENCIAL

Empresa que proporciona la Información	Empresa # 1	Empresa # 2
Fecha de Ingreso		
Fecha de baja		
Último puesto desempeñado		
Último sueldo recibido		
Prestaciones recibidas a parte de L.F.T.		
Causa de separación		
Descripción del colaborador en cuanto a puntualidad, honradez, conocimiento del trabajo, responsabilidad, desempeño, iniciativa, etc.		
¿Lo volvería a contratar?		
¿Por qué?		
Persona que proporcionó la información		

Persona que recabo la información: _____

Observaciones:

Fecha: _____

269

anexo 4

SOLICITUD DE DOCUMENTOS

Sr. (Srita) _____

Para su contratación inmediata, sírvase presentar a la oficina de Recursos Humanos la siguiente documentación:

Acta de nacimiento (copia)

Aviso de Inscripción al IMSS (copia)

Carta de recomendación (de su último empleo) (copia)

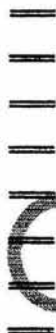
Último comprobante de estudios (copia)

Credencial de elector (copia)

Comprobante de domicilio (copia)

Curriculum o solicitud de empleo

CURP



anexo 5

La agradecemos que al momento de entregar estos documentos nos permita los originales para corroboración.

ATENTAMENTE

Recursos Humanos

Prueba de frases incompletas

NOMBRE _____ EDAD _____ FECHA _____
PUESTO _____ ESCOLARIDAD _____

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de frases incompletas que deberá completar. Trate de terminar estas frases en la forma mas espontánea y rápida posible. Los factores esenciales para estimar sus respuestas son la sinceridad y rapidez con que trabaje.

1. Me habría gustado que mi padre _____
2. Sentí que necesitaba de los demás cuando _____
3. Pienso que las relaciones sexuales _____
4. Ante una situación desconocida yo _____
5. Quisiera que mi familia _____
6. Cada vez que algo sale mal _____
7. La gente supone que yo _____
8. Cuando tengo que tratar con público _____
9. Me gustaría que mi madre _____
10. Yo siempre evitaría _____
11. Lo que mas deseo _____
12. Mi esposa(o) o novia(o) _____
13. Creo que tengo habilidad para _____
14. Lo que más me gusta _____
15. La mayoría de los jefes _____
16. Con el trabajo yo busco _____
17. Cuando pienso en la empresa yo _____
18. Si mi padre solamente _____
19. Me gusta estar en un grupo que _____
20. Lo que me disgusta de lo sexual _____
21. Me llevo a desconcertar cuando _____
22. Me gusta mi familia aunque _____
23. Cuando no me toman en cuenta _____
24. Cuando estoy en grupos _____
25. Me molesta la gente _____
26. Yo quisiera que mi madre _____
27. Mi mayor preocupación _____
28. Me sentiré feliz cuando _____
29. Me gustaría que mi esposa(o) o novia(o) _____
30. Lo que más se me facilita _____
31. Siento que lo que más me estimula _____
32. Las personas que tienen autoridad _____
33. Lo que mas me impulsa a trabajar es _____

34. Me gusta donde trabajo pero _____
35. Pienso que mi padre _____
36. Conviene juntarse con los demás cuando _____
37. Temo que las relaciones sexuales _____
38. En situaciones de emergencia lo mejor es _____
39. Para mi familia soy _____
40. Creo que el mejor estímulo _____
41. Si tuviera que describirme a mi mismo, diría _____
42. Cuando hablo con extraños _____
43. Las madres deben _____
44. Una situación en la que no quisiera verme _____
45. Mi meta es _____
46. Me gusta mi esposa(o) o novia(o) _____
47. En comparación con los demás yo _____
48. Algo que me he prometido conseguir _____
49. Si fuera jefe _____
50. Se trabaja para _____
51. Un defecto frecuente en las empresas _____
52. Si por algo me acuerdo de mi padre es por que _____
53. Lo que él buscaba en sus amigos era _____
54. Me relaciono mejor con las personas del sexo _____
55. Frente al peligro yo _____
56. Creo que mi familia _____
57. Cuando vi que todo mi esfuerzo había sido inútil _____
58. Siento que siempre estoy _____
59. La mayoría de la gente _____
60. Me gusta mi madre aunque _____
61. Algún día perderé el miedo a _____
62. Me gustaría llegar a ser _____
63. la mayoría de las(los) esposas(os) _____
64. Nunca he tenido habilidad para _____
65. Mi interés más fuerte hasta hoy ha sido _____
66. Siento que mi jefe _____
67. Algún día mi trabajo _____
68. Busco en la empresa _____

Prueba técnica de ortografía.

I. Lee cuidadosamente las siguientes palabras y agrégalas el acento.

- | | | |
|-------------------|----------------|----------------|
| 1. policía | 6. servidumbre | 11. avion |
| 2. característica | 7. anfibio | 12. comercio |
| 3. arbol | 8. telefono | 13. camion |
| 4. periodico | 9. automovil | 14. larguisimo |
| 5. ingles | 10. concepcion | 15. vigesimo |

anexo 7

II. Dentro de los espacios en blanco escriba C, S, SC, Z, V, B, R, RR, L, LL ó Y, X, XC según corresponda.

- | | | |
|---------------|-------------|----------------|
| admi__ión | andu__imos | espar__ir |
| eferve__encia | profe__ión | pre__enir |
| __eferencia | i__amos | crucifi__ión |
| televi__ión | tapi__ | auto__iografía |
| fran__es | admira__ión | greco__omano |
| le__itar | pro__eta | sub__ugar |
| acusa__ión | confe__ión | corrup__ión |
| no__ivo | legi__lar | agre__ión |
| ocupa__ión | e__epción | __e__elión |
| salva__ión | e__pan__ivo | e__pensas |

III. Separa las siguientes palabras en sílabas como lo muestra el ejemplo: co no ci do, es cue la.

Reloj

Ejercicio

Siguiente

Indisciplina

Egoísta

Creatividad

Juicio

Cuestionario

Línea

Museo

Antipatía

Submarino

Murciélago

Aurelio

Monterrey

anexo 7

IV. Abrevia las siguientes palabras.

1. Gerente General

11. Boulevard

2. Sociedad Anónima

12. Callejón

3. Director General

13. Avenida

4. Excelentísimo

14. Carretera

5. Presbítero

15. Compañía

6. Profesor

16. Señorita

7. Superintendente

17. Asociación

8. Ingeniero

18. Presidente

9. Arquitecto

19. Ciudad

10. Capital Variable

20. República

CONOCIMIENTOS BÁSICOS SECRETARIALES

Nombre: _____ Fecha: _____

- 1.- ¿Qué diferencia hay entre un oficio, una carta y un memorando?
- 2.- ¿De cuántas partes consta una carta? Menciónelas y descríbalas.
- 3.- Describa cinco tipos de archivos de documentos.
- 4.- ¿Qué requisitos debe contener una factura?

CRITERIO

- 1.- Si a las 10:00 a.m. Te llama tu jefe y te da un trabajo urgente por teléfono para que lo termines en una hora, y tu ya tienes otro trabajo importante para entregárselo ese mismo día, ¿qué es lo que harías?
- 2.- Si al hacerte tu jefe un dictado le haces modificaciones al transcribirlo, él no las acepta y te pide lo escribas como lo dictó. Al llevarse a firmar opina que no le gusta la redacción, que lo vuelvas a hacer poniendo las modificaciones iniciales, ¿Qué harías?
- 3.- Si se encuentra tu jefe en junta de directores y te pide que no le pases ninguna llamada, pero él esperaba una urgente. ¿Qué harías al recibirla?
- 4.- Si tu jefe te llamara la atención por algún error sabiendo que tú no lo cometiste, ¿Qué harías?
- 5.- Tu jefe se encuentra de viaje y telefónicamente te da instrucciones de localizar a cierta persona y darle un mensaje urgente, pero no encuentras a dicha persona en el lugar indicado, ¿Qué harías?
- 6.- Tu jefe te ha encargado un trabajo que expondrá dentro de una hora en una junta, este trabajo es muy importante; al terminarlo te das cuenta de que tienes un error pero no te da tiempo de repetirlo, ¿Qué harías?
- 7.- Tienes que manejar a una persona intendente quién se encarga de llevar recados, correspondencia, pagos., pero se presentan ciertos problemas con esta persona en el sentido de que no quiere colaborar contigo, ¿Qué harías?

8.- Tu jefe te ha pedido que te quedes a trabajar horas extras, pero tú ya tienes un compromiso con un familiar o amigo, ¿Qué harías?

9.- Te han empezado a hacer política dentro de la oficina y esto repercute en tu puesto lo cual te inquieta, lo mejor sería:

10.- Se te encargo hacer un pago por una cantidad fuerte de dinero, por descuido dicho dinero se ha extraviado; lo mejor sería:

11.- Una compañera flojea de tal manera que a ti te toca más trabajo de lo que te corresponde. La mejor forma de conservar las buenas relaciones es:

ARCHIVO

A continuación encontrarás una lista con 25 nombres propios, los cuales deberás ordenar alfabéticamente en base a la primera letra del primer apellido.

Sánchez Juárez Ana María

López Alcántara Jorge

Fernández Reyes Anastasio

Covarrubias Hinojosa Bertha

Luna Ibarra Luis

Luna Hígareda Manuel

Aguirre Alcántara Graciela

Torres Lecona Braulio

Nieto Morales Carlos

Fajardo Garduza David

San Román Lugo Elías

Corona Laríos Francisco

Coronado Laríos Gustavo

Gutierrez Duarte Heriberto

Vargas Alcocer Ignacio

Pérez Pavón Pablo

anexo 8

Luna Toledo Ramiro

Cruz López Salvador

Magaña Luna Tiburcio

Tamez Salvatierra Saúl

Gallardo González Raúl

Trejo Rubiales Jorge Manuel

Velázquez Rojas Ramiro

EVALUACIÓN SECRETARIAL

ORTOGRAFÍA

anexo 8

1.- El siguiente texto tiene faltas de ortografía, corrige las palabras que así lo requieran o en su caso déjalas como están.

La uelga no cumplio con la expectatiba de densidad u ocasión, pero hay que hacer incapie en que la comisión no

realizo el senso de exorto de acuerdo a la cláusula de desaogo para su discusión, ya que no se tubo la paciencia

ni la presición para inibir con destresa la posesión de la requisición, y por lo tanto fue obvio el exseso en la

vispera de la indicación.

2.- Subraya la palabra escrita correctamente.

Beloz

Veloz

Velos

Beloz

Adolescencia

Adolececenca

Adolescencia

Adolescensia

Ansioso

Ancioso

Anzioso

Anscioso

Relevante

Reelevante

Relebante

Relevánte

Ebacuación

Evacuación

Evacuación

Evacuación

3.- Coloca la letra faltante en las siguientes palabras

Ad__ersidad
A__biguo
Esta__ilidad
Ciru__ía
Promo__ión

fa__uloso
fa__orito
inter_e__es
cónyu__e
profe__ional

desa__eado
re__ervación
e__amenes
e__fermedad
efica__

evalua__ión
pertene__er
ini__iati__a
__cante
te__tamento

4.- Coloca acentos a las palabras que les haga falta.

Candidato
Apreciación
Interés
Rápida
Tendra

veraz
éxito
psicométrica
evalúa
detección

accidente
investigación
técnica
línea
pirámide

área
médico
número
compañía
herramienta

anexo 8

CONOCIMIENTOS MATEMÁTICOS

Realiza las siguientes operaciones

$$\begin{array}{r} 558.56 \\ + 78.73 \\ \hline \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 592.56 \\ + 786.23 \\ \hline \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 758.56 \\ - 598.73 \\ \hline \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 1,258.63 \\ - 356.59 \\ \hline \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 5,040 \\ * 12 \\ \hline \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 2564.5 \\ * 25 \\ \hline \end{array}$$

$$30 / 752.5$$

$$32 / 156.25$$

REDACCIÓN

A continuación te presentamos unos datos para que redactes un memorando, puedes agregar datos como fechas y puestos a fin de hacer que la información sea más clara y concreta.

Hay 5 becas disponibles

El licenciado moreno debe solicitar las becas.

El Sr. Ortiz debe de ser dado de baja del programa de becas por no tener el promedio de calificaciones requerido.

El Lic. Filiberto Rosas es quien otorga las becas.

Debe darse instrucciones que una beca quedará vacante.

Requisitos para obtener las becas: promedio escolar mínimo de 7.0 .

Estudio Socioeconómico

SOLICITADO: _____ FECHA DE VISITA: _____ FECHA DE ENTREGA: _____ RESULTADO: _____

		PUESTO: _____					
		SUELDO: _____					
		TIEMPO DE TRAYECTO:	TRANS. PUBLICO	AUTOMÓVIL	A PIE	BICICLETA	
NOMBRE:			TELÉFONO:				
			CASA RECADOS				
DIRECCIÓN:							
CALLE		No. EXT.	No. INT.	COLONIA	SECCIÓN C.P.	DELEGACIÓN/MUNICIPIO	ESTADO
EDAD	FECHA DE NACIMIENTO:	LUGAR DE NACIMIENTO:		SEXO:	NACIONALIDAD:		
RELIGIÓN:	EDO. CIVIL:	FECHA DE MATRIMONIO:	LUGAR DE MATRIMONIO:		No. HIJOS		
DEPENDIENTES ECONÓMICOS:							

II. DOCUMENTOS

No ACTA DE NACIMIENTO: _____ (O) (C)
 No. ACTA DE MATRIMONIO: _____ (O) (C)
 MATR. SERV. MILITAR: _____ (O) (C)
 CLAVE ELECTOR: _____ (O) (C)
 No. LICENCIA MANEJO, TIPO Y VIGENCIA: _____
 COMPROBANTE DE DOMICILIO: _____
 CURP: _____ (O) (C)
 R.F.C.: _____ (O) (C)
 No. IMSS: _____ (O) (C)
 No. PASAPORTE: _____ (O) (C)

Observaciones:

III. ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	INICIO-TERMINO	AÑOS	DOCUMENTO PRUEBA	ESPECIALIDAD	PROMEDIO
PRIMARIA				(O) (C)	
SECUNDARIA				(O) (C)	
BACHILLERATO O CARRERA TÉCNICA				(O) (C)	
LICENCIATURA				(O) (C)	
OTROS				(O) (C)	
DATOS DEL TÍTULO			DATOS DE CÉDULA PROFESIONAL		
ACTUALMENTE ESTUDIA: SI NO		CARRERA:	SEMESTRE ACTUAL:	DURACION TOTAL	
INSTITUCIÓN:		LUGAR:	HORARIOS:		
IDIOMAS % (Dónde lo aprendió):			PAQUETERIA:		
CURSOS IMPORTANTES: (Institución, Duración, Documento prueba)					

IV. VIVIENDA Y ZONA DE RESIDENCIA

A NOMBRE DE QUIEN ESTA LA PROPIEDAD O EL RECIBO DE ARRENDAMIENTO: _____

PARENTESCO: _____ TIEMPO DE VIVIR EN EL DOMICILIO ACTUAL: _____

DOMICILIO ANTERIOR: Casa-Depto. _____ Rentado-Propio _____ Tiempo: _____ Ubicación: _____

DOMICILIO ANTERIOR: Casa-Depto. _____ Rentado-Propio _____ Tiempo: _____ Ubicación: _____

CASA	PROPIA	Recámaras	LIMPIEZA	No. NIVELES	ZONA:	SERVICIOS:
		Comedor			Rural	Agua
DEPTO.	RENTADA	Sala	ORDEN		Suburbana	Luz
		Cocina			Baja	Drenaje
		Baños		Edo. Graf.Inmueble	Media Baja	Pavimento
		Patio			Media	Transporte público
VECINDAD	PRESTADA	Estacionamiento	MOBILIARIO		Media alta	Comercios
		Zócalo			Alta o Residencial	Hospitales y Escuelas
		otros:				Centros Recreativos
						Vías Rápidas Imp.
						Estación del metro

V. DATOS FAMILIARES

LUGAR QUE OCUPA EL CANDIDATO DENTRO DE LA FAMILIA: _____

PERSONAS QUE VIVEN CON EL INVESTIGADO

NOMBRE	PARENTESCO	EDAD Y EDO. CIVIL	OCUPACIÓN	EMPRESA	ESCOLARIDAD
anexo 9					

FAMILIARES DIRECTOS QUE NO VIVEN CON EL CANDIDATO (Únicamente padres y hermanos)

NOMBRE	PARENTESCO	EDAD Y EDO. CIVIL	OCUPACIÓN	EMPRESA	ESCOLARIDAD

VI. ECONOMÍA FAMILIAR

INGRESOS MENS / QUIEN APORTA

EGRESOS MENS/ CONCEPTO

\$ _____

\$ _____ TELEFONO

\$ _____

\$ _____ GAS

\$ _____

\$ _____ AGUA

\$ _____ LUZ

\$ _____ PREDIAL O RENTA

\$ _____ ALIMENTOS

\$ _____ COLEGIATURAS

\$ _____ TRANSPORTES

\$ _____ ROPA/CALZADO

\$ _____ DIVERSIÓN

\$ _____ OTROS (Servidumbre, TV Cable, Tarjetas, Hipoteca,

Tratamientos médicos, Suscripciones, etc.).

\$ _____ TOTAL

\$ _____ TOTAL

POSEE BIENES INMUEBLES Casa Deplo. Terreno Local Comercial
 UBICACION: _____ VALOR: _____
 HACE USO DE TARJETAS DE CREDITO INSTITUCIONES _____ AUTORIZACION DE CREDITO POR _____
 CUENTAS BANCARIAS: BANCOS _____ SALDOS _____
 AUTOMÓVIL: MARCA: _____ MODELO: _____ VALOR: _____
 DEUDAS: MONTO TOTAL: _____ CONCEPTO: _____ SALDO ACTUAL: _____
 OTROS INGRESOS QUE PERCIBA ACTUALMENTE: MONTO: _____ CONCEPTO: _____
 BIENES DE PERSONAS QUE CONVIVAN CON EL INVESTIGADO: _____

VII. TRAYECTORIA LABORAL

NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO	TELÉFONO
UBICACION DE LA EMPRESA			
FECHA DE INGRESO	PUESTO INICIAL		SUELDO
FECHA SALIDA	PUESTO FINAL		SUELDO
PERSONAL A CARGO Y PUESTO		MANEJÓ VALORES?	
PRESTACIONES	HORARIO	SINDICATO / CARGO OCUPADO	
MOTIVO DE SEPARACIÓN	JEFE INMEDIATO	PUESTO	

Carta de recomendación
 Constanza de trabajo
 Recibos pago \$ _____ Fecha _____
 Hoja IMSS _____ Fecha _____
 Hoja membrelada
 Hoja blanca

Con sello
 Avala fechas _____ Avala puestos _____
 Fecha Expedición
 Firma
 Cargo

NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO	TELÉFONO
UBICACION DE LA EMPRESA			
FECHA DE INGRESO	PUESTO INICIAL		SUELDO
FECHA SALIDA	PUESTO FINAL		SUELDO
PERSONAL A CARGO Y PUESTO		MANEJÓ VALORES?	
PRESTACIONES	HORARIO	SINDICATO / CARGO OCUPADO	
MOTIVO DE SEPARACIÓN	JEFE INMEDIATO	PUESTO	

Carta de recomendación
 Constanza de trabajo
 Recibos pago \$ _____ Fecha _____
 Hoja IMSS _____ Fecha _____
 Hoja membrelada
 Hoja blanca

Con sello
 Avala fechas _____ Avala puestos _____
 Fecha Expedición
 Firma
 Cargo

NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO	TELÉFONO
UBICACION DE LA EMPRESA			
FECHA DE INGRESO	PUESTO INICIAL		SUELDO
FECHA SALIDA	PUESTO FINAL		SUELDO
PERSONAL A CARGO Y PUESTO		MANEJÓ VALORES?	
PRESTACIONES	HORARIO	SINDICATO / CARGO OCUPADO	
MOTIVO DE SEPARACIÓN	JEFE INMEDIATO	PUESTO	

Carta de recomendación

Constancia de trabajo

Recibos pago \$ _____ Fecha _____

Hoja IMSS _____ Fecha _____

Hoja membretada

Hoja blanca

Con sello

Avala fechas _____ Avala puestos _____

Fecha Expedición

Firma

Cargo

NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO	TELÉFONO
UBICACION DE LA EMPRESA			
FECHA DE INGRESO	PUESTO INICIAL		SUELDO
FECHA SALIDA	PUESTO FINAL		SUELDO
PERSONAL A CARGO Y PUESTO		MANEJÓ VALORES?	
PRESTACIONES	HORARIO	SINDICATO / CARGO OCUPADO	
MOTIVO DE SEPARACIÓN	JEFE INMEDIATO	PUESTO	

Carta de recomendación

Constancia de trabajo

Recibos pago \$ _____ Fecha _____

Hoja IMSS _____ Fecha _____

Hoja membretada

Hoja blanca

Con sello

Avala fechas _____ Avala puestos _____

Fecha Expedición

Firma

Cargo

EMPRESA	PERIODO	PUESTOS	MOTIVO DE SALIDA
---------	---------	---------	------------------

EMPRESA	PERIODO	PUESTOS	MOTIVO DE SALIDA
---------	---------	---------	------------------

EMPRESA	PERIODO	PUESTOS	MOTIVO DE SALIDA
---------	---------	---------	------------------

EMPRESA	PERIODO	PUESTOS	MOTIVO DE SALIDA
---------	---------	---------	------------------

COMO SE ENTERÓ DEL TRABAJO EN LA EMPRESA?
 CÓMO SE HA DESARROLLADO SU PROCESO DE SELECCIÓN?
 QUÉ CARTAS DE RECOMENDACIÓN ENTREGÓ?
 CUÁNDO INGRESA AL PUESTO?

PLANES A FUTURO: _____
 ACTIVIDADES ADICIONALES AL TRABAJO: _____
 ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECE (Religiosas, culturales, sindicales, deportivas, etc.) _____

LE GUSTA LEER? _____ TIPO DE LECTURA: _____
 CÓMO CONSIDERA SU CONDUCTA? _____
 LUGARES DE ESPARCIMIENTO QUE FRECUENTA: _____
 DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: _____ DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR SU LUGAR DE RESIDENCIA: _____
 DISPONIBILIDAD PARA ROLAR TURNOS: _____

SALUD	OPERACIONES	ACCIDENTES
ENFERMEDADES POR LAS QUE HAYA ESTADO HOSPITALIZADO: _____		

VIII. REFERENCIAS

Nombre 6 personas o teléfono (no familiares, ni ex jefes) Marcar si se trata de teléfono de casa u oficina. No celulares ni larga distancia.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-

NOMBRE	EDAD	DOMICILIO Y TELÉFONO	
OCUPACIÓN/ EMPRESA		CUANDO Y POR QUÉ CONOCE AL ENTREVISTADO	
OPINION SOBRE EL INVESTIGADO			DEFECTOS QUE LE ENCUENTRE
LUGARES DONDE HAYA LABORADO EL INVESTIGADO			SABE SI TIENE: ALGÚN APODO Ó PROBLEMAS LEGALES
EL CANDIDATO ES AFECTO A Beber Fumar Usar Drogas A Endeudarse			
LUGAR DONDE VIVE EL INVESTIGADO		EDO. CIVIL DEL INVESTIGADO	ESCOLARIDAD DEL INVESTIGADO
CON QUIEN VIVE	No. DE HIJOS	DE DONDE EGRESO	LO RECOMIENDA? SÍ NO PORQUE

NOMBRE	EDAD	DOMICILIO Y TELÉFONO	
OCUPACIÓN/ EMPRESA		CUANDO Y POR QUÉ CONOCE AL ENTREVISTADO	
OPINION SOBRE EL INVESTIGADO			DEFECTOS QUE LE ENCUENTRE
LUGARES DONDE HAYA LABORADO EL INVESTIGADO			SABE SI TIENE: ALGUN APODO Ó
EL CANDIDATO ES AFECTO A Beber Fumar Usar Drogas A Endeudarse			PROBLEMAS LEGALES
LUGAR DONDE VIVE EL INVESTIGADO		EDO. CIVIL DEL INVESTIGADO	ESCOLARIDAD DEL INVESTIGADO
CON QUIEN VIVE	No. DE HIJOS	DE DONDE EGRESO	LO RECOMIENDA? SÍ NO PORQUE

NOMBRE	EDAD	DOMICILIO Y TELÉFONO	
OCUPACIÓN/ EMPRESA		CUANDO Y POR QUÉ CONOCE AL ENTREVISTADO	
OPINION SOBRE EL INVESTIGADO			DEFECTOS QUE LE ENCUENTRE
LUGARES DONDE HAYA LABORADO EL INVESTIGADO			SABE SI TIENE: ALGUN APODO Ó
EL CANDIDATO ES AFECTO A Beber Fumar Usar Drogas A Endeudarse			PROBLEMAS LEGALES
LUGAR DONDE VIVE EL INVESTIGADO		EDO. CIVIL DEL INVESTIGADO	ESCOLARIDAD DEL INVESTIGADO
CON QUIEN VIVE	No. DE HIJOS	DE DONDE EGRESO	LO RECOMIENDA? SÍ NO PORQUE

ACTITUD	INTERESES	OPINIONES
* Amable	* Sueldo	INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA
* Respetuoso	* Prestaciones	
* Cooperador	* Status de la empresa	
* Nervioso	* Ubicación	
* Desconfiado	* Puesto	INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO
* Enojado	* Experiencia	
* Organizado	* Ambiente de trabajo	
* Desinteresado	* Instalaciones	

CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE SE CELEBRA EN CUMPLIMIENTO DEL APARTADO "A" "DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL Y DE SU LEY REGLAMENTARIA, DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

LUGAR, FECHA Y PARTES CONTRATANTES:

Ciudad y Entidad Federativa				
Patrón	Con domicilio en			
Representado por	Sexo	Edad	Edo. Civil	Nacionalidad
Trabajador	Sexo	Edad	Edo. Civil	Nacionalidad
Con domicilio en				

CONDICIONES DE TRABAJO

I.-Puesto o empleo	
II.-Servicios que debe prestar el Trabajador	
III.-Tiem. Sem de Trab. En jornadas Díurnas Mixtas Nocturnas Hrs. Hrs. Hrs.	IV.-Salario
V.- Días de pago:	VI.- Día de descanso semanal:

VII.- La relación de trabajo que deriva de este contrato es por TIEMPO INDETERMINADO y solo puede modificarse en sus condiciones, suspenderse en sus efectos, rescindirse o darse por determinado, en los casos y por los motivos que establece la Ley Federal de Trabajo.

VIII.- Los servicios objeto de la Relación de Trabajo deben prestarse en el lugar o lugares que designen el patrón o sus representantes, quedando el trabajador subordinado a su autoridad en todo lo concerniente al trabajo.

IX.- Los servicios se estipulan en forma enunciativa y ni limitativa; por lo tanto, el trabajador se obliga a desempeñar todas las labores anexas con su obligación principal y las demás que le ordene el patrón o sus representantes, siempre que sean compatibles con sus esfuerzos o aptitudes y no impliquen disminución del salario convenido.

X.- El trabajador se obliga a desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar que se refieren este contrato y el Reglamento Interior del trabajo. El incumplimiento de esta disposición se considera falta de probidad del trabajador y, de ocurrir, se sancionará de acuerdo con la Ley de la Materia.

XI.- Cuando la jornada deba prolongarse por circunstancias especiales, el trabajador se obliga a laborar el tiempo extra necesario, en los términos del artículo de la Ley Federal del Trabajo, en la inteligencia de que solo se considerarán y pagarán como horas extraordinarias las que excedan del tiempo semanal pactado en este contrato y hayan sido autorizadas en forma escrita por el patrón o sus representantes. Cuando la jornada se prolongue por siniestro o riesgo inminente, el trabajador tendrá derecho a un salario igual al que corresponda a las horas de labor ordinaria.

XII.- El salario se pagará directamente al trabajador en el lugar donde preste sus servicios y en moneda mexicana de curso legal. Se conviene que los descuentos por deudas contraídas con el patrón, pagos hechos con exceso. Errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa, serán del 30% del excedente del salario mínimo general de la zona económica que corresponda.

XIV.- Los contratantes acuerdan, y el trabajador otorga su consentimiento expreso, que el patrón podrá cambiar el horario, la jornada o el día de descanso semanal, pero solo cuando resulte indispensable, previo aviso con una semana de anticipación y mediante el pago de una prima adicional de un 25% sobre el salario del domingo, cuando el descanso se conceda en cualquier otro día de la semana.

XV.- en el momento de la firma de este contrato, el trabajador recibe una copia del mismo y otra del Reglamento Interior de trabajo.

XVI.- Cláusula Adicional:

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman el calce, e impuestos todos de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman de conformidad y por duplicado en el lugar y fecha señalados anteriormente.

PATRON

TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

NOVACIONES A LA RELACIÓN DE TRABAJO

1.- Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha : _____

2.- Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha : _____

3.- Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha : _____

CONTRATO POR TIEMPO O POR OBRA DETERMINADA

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE SE CELEBRA EN CUMPLIMIENTO DEL APARTADO "A" DEL ARTICULO CONSTITUCIONAL Y DE SU LEY REGLAMENTARIA, DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

LUGAR, FECHA Y PARTES CONTRATANTES

Ciudad y Entidad Federativa					
Patrón		Con domicilio en			
Representado por		Sexo	Edad	Edo. Civil	Nacionalidad
Trabajador		Sexo	Edad	Edo. Civil	Nacionalidad
Con domicilio en					

CONDICIONES DE TRABAJO

I.- Puesto o Empleo	
II.-Obra que debe realizar el trabajador o tiempo de prestaciones de servicios y naturaleza de los mismos:	
III.-Tiemp.Sem. de Trab. En Jornadas Nocturnas: Diurnas Mixtas Nocturnas Hrs. Hrs. Hrs.	IV.-Salarios
V.-Días de Pago:	VI.-Día de descanso semanal:

VII.- La duración de la relación de trabajo que deriva de este contrato es DETERMINADA, por exigirlo así la naturaleza de su objeto. Las partes reconocen que la causa que le a dado origen es ocasional y convienen en que, cumplido dicho objeto, la relación cesará en todos sus efectos.

VIII.- Los servicios objeto de la Relación de Trabajo deben prestarse en el lugar o lugares que designen el patrón o sus representantes, quedando el trabajador subordinado a su autoridad en todo lo concerniente al trabajo.

IX.- Los servicios se estipulan en forma enunciativa y no limitativa; por tanto el trabajador se obliga a desempeñar todas las labores anexas con su obligación principal y las demás que le ordenen el patrón o sus representantes, siempre que sean compatibles con sus fuerzas o aptitudes y no impliquen disminución del salario convenido.

X.- El trabajador se obliga a desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar que se refieren este contrato y el Reglamento Interior del trabajo. El incumplimiento de esta disposición se considera falta de probidad del trabajador y, de ocurrir, se sancionará de acuerdo con la Ley de la Materia.

XI.- Cuando la jornada deba prolongarse por circunstancias especiales, el trabajador se obliga a laborar el tiempo extra necesario, en los términos del artículo de la Ley Federal del Trabajo, en la inteligencia de que solo se considerarán y pagarán como horas extraordinarias las que excedan del tiempo semanal pactado en este contrato y hayan sido autorizadas en forma escrita por el patrón o sus representantes. Cuando la jornada se prolongue por siniestro o riesgo inminente, el trabajador tendrá derecho a un salario igual al que corresponda a las horas de labor ordinaria.

XII.- El salario se pagará directamente al trabajador en el lugar donde preste sus servicios y en moneda mexicana de curso legal. Se conviene que los descuentos por deudas contraídas con el patrón, pagos hechos con exceso, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa, serán del 30% del excedente del salario mínimo general de la zona económica que corresponda.

XIV.- Los contratantes acuerdan, y el trabajador otorga su consentimiento expreso, que el patrón podrá cambiar el horario, la jornada o el día de descanso semanal, pero solo cuando resulte indispensable, previo aviso con una semana de anticipación y mediante el pago de una prima adicional de un 25% sobre el salario del domingo, cuando el descanso se conceda en cualquier otro día de la semana.

XV.- En el momento de la firma de este contrato, el trabajador recibe una copia mismo y otra del reglamento Interior de Trabajo. Ambas partes se obligan expresamente a cumplir con las obligaciones establecidas en dichos documentos, así como con las que les imponen las Leyes Federal del Trabajo, del Seguro Social, del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda, Del Impuesto Sobre la Renta y las demás aplicables a sus respectivas calidades de patrón y trabajador.

XVI.- Cláusula Adicional:

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman el calce, e impuestos todos de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman de conformidad y por duplicado en el lugar y fecha señalados anteriormente.

PATRON

TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

Movimiento de Colaboradores

Datos Generales

Oficina: _____ Fecha: _____
Nombre: _____
Puesto: _____ Departamento: _____

Alta

Fecha del Movimiento: _____
R.F.C. _____ IMSS: _____
Sueldo mensual: _____ CURP: _____
Tipo de contrato: _____
Alta en: Estructuras de Apoyo Administrativo. A.C.
____ Sustitución de:
____ Puesto de nueva creación

Vencimiento de contrato:

____ Extender nuevo contrato por _____ días Firma Jefe Departamental _____
____ Extender nuevo contrato por _____ días Firma Jefe Departamental _____
____ Extender contrato por tiempo indeterminado Firma Director Admvo. _____

Cambio de Condiciones

Fecha del Movimiento: _____

Datos anteriores	Datos actuales
Puesto: _____	Puesto: _____
Departamento: _____	Departamento: _____
Sueldo: _____	Sueldo: _____

____ Sustitución de: _____
____ Puesto de nueva creación

Baja

Fecha del Movimiento: _____

____ Renuncia voluntaria
____ Terminación del contrato
____ Transferencia
____ Rescisión de contrato
____ Otros

Autorizaciones

Director General

Gerente de Recursos Humanos



INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social			
Registro Federal de Contribuyentes		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)		
Actividad específica o giro			
Número de trabajadores de la empresa	Tipo de contrato		Ley
	Individual <input type="checkbox"/>	Colectivo <input type="checkbox"/>	Ley <input type="checkbox"/>

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige */	Número de integrantes	Fecha de constitución	Año	Mes	Día
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p style="text-align: center;">Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;">Año Mes Día</p>					

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
anexo 1 2			

PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social													
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.							
Calle						No. Ext.		No. Int.		Colonia			
Localidad				Código postal		Municipio o delegación política							
Entidad federativa						Teléfono (s)							
Actividad específica o giro													
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato							
						Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>			
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley													
						Año		Mes		Día			

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia						Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente											
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades <input type="checkbox"/>						Plan y programas específicos de la empresa <input type="checkbox"/> Planes y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/> Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/>											
Proporcionar información de nuevas tecnologías <input type="checkbox"/>																	
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación <input type="checkbox"/>																	
Prevenir riesgos de trabajo <input type="checkbox"/>																	
Incrementar la productividad <input type="checkbox"/>						Periodo de vigencia del plan											
Número de establecimientos en los que rige el plan ^{1/}						Año		Mes		Día		Año		Mes		Día	
Número de etapas del plan						Del				al							
<p>LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.</p> <p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>																	
_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa																	
_____ Lugar y fecha de elaboración de este informe																	
						Año		Mes		Día							

^{1/} Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
anexo 1 2			



**SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2B**

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social de la asociación empresarial			
Calle		No. Ext.	No. Int.
Localidad		Código postal	Municipio o delegación política
Entidad federativa		Teléfono (s)	
Nombre del sistema general			

Hoja de _____

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Nombre del programa	Contenido temático

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día			

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES Formato DC-3

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre	
Registro Federal de Contribuyentes	Puesto

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social	
Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
Actividad específica o giro	

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso	
Duración en horas	Período de ejecución De Año Mes Día a Año Mes Día
Nombre del agente capacitador	
Nombre y firma del instructor	

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Representante de los trabajadores

Representante de la empresa

Nombre y firma

Nombre y firma

**LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES
LABORALES
Formato DC-4**

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social	
Registro Federal de Contribuyentes -	Registro patronal del I.M.S.S. -
Actividad específica o giro	

Hoja de

RELACIÓN DE TRABAJADORES

Nombre del trabajador	Número de constancias expedidas al trabajador
anexo 1 2	

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

_____ | | | | |
Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO
Formato DC-5

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social			
Registro Federal de Contribuyentes		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)		
Tipo de solicitud que presenta			
Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de plantilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja	de
------	----

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA			
Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales	Duración

PLANTILLA DE INSTRUCTORES**Llenar solamente en el caso de institución capacitadora**

Número consecutivo	Nombre del instructor	Registro Federal de Contribuyentes	Especialidad
anexo 12			

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente..
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Logotipo y dirección de la empresa

Nombre de la empresa

Reg IMSS
R.F.C

Nombre del colaborador		R.F.C		Número de afiliación al IMSS	
Departamento:		Días:		Periodo:	
Fecha del último ingreso:		Horas por día:		Tipo de salario:	
				SBC: \$	
				CURP	
PERCEPCIONES			DEDUCCIONES		
Concepto		Importe	Concepto		Importe
<h1>anexo 13</h1>					
Suma percepciones: \$			Suma deducciones: \$		
			Neto a pagar \$		

311

Recibí de la empresa arriba mencionada, la cantidad neta a que este documento se refiere, estando conforme con las percepciones y deducciones que en el aparecen especificados.

Firma del empleado

SOLICITUD DE VACACIONES

Nombre del Solicitante: _____

Departamento: _____ Compañía _____

Puesto: _____

Antigüedad: _____

Nombre del Jefe Departamental: _____

Por medio de la presente solicito atentamente me sean concedidos _____ días de vacaciones, correspondientes al periodo _____

Los días de vacaciones que estoy solicitando son: _____

Quedando pendientes _____ días por disfrutar.

Debiendo reanudar labores el día: _____

anexo 14

Autorizado por:

Atentamente

Jefe Inmediato

Firma del solicitante

Nombre:

Nombre:

Recursos Humanos

PERMISO PARA AUSENTARSE DEL TRABAJO

Fecha: _____

Nombre: _____

Departamento: _____

Razón del Permiso: _____

Permiso por _____ días, del _____ al _____

Condiciones del permiso: _____

AUTORIZACIONES

anexo 15

Firma Colaborador Jefe Departamental Recursos Humanos

PERMISO PARA AUSENTARSE DEL TRABAJO

Fecha: _____

Nombre: _____

Departamento: _____

Razón del Permiso: _____

Permiso por _____ días, del _____ al _____

Condiciones del permiso: _____

AUTORIZACIONES

Firma Colaborador

Jefe Departamental

Recursos Humanos

13. BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, Trillas, 1994.

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Situación de la industria de la construcción, 2001.

Ceballos Osorio, Jaime, Los recursos humanos en la rama de la construcción, Escuela Nacional de Arquitectura, 1980.

Certo, Samuel C., Administración moderna, Prentice-Hall, 2001.

Chiavenato, Adalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, 2000.

Chruden, Herbert J., Sherman Jr., Arthur W. ,Administración de personal, Compañía editorial continental s.a, 1979.

Cohen, Ronald Jay, Swerdlik, Mark E., Pruebas y Evaluaciones Psicológicas, 4ta edición McGraw-Hill.

Dessler, Gary, Administración de personal, Prentice-Hall Hispanoamericana s.a, 1994.

Gómez-Mejía, Luis R., Ballfin, David B., Cardy, Robert L., Dirección y gestión de recursos humanos, Prentice-Hall, 2001.

Grados, Jaime A., Capacitación y desarrollo de personal, Trillas, 2001.

Gulon, Robert M., Test para selección de personal, Ediciones Rialp.

Hampton, David R., Administración, Mc Graw Hill, 1989.

- Martínez Chávez, Víctor Manuel**, Diagnóstico administrativo, Trillas, 2002.
- Megginson, Leon C., Mosley, Donald C., Pietri Jr., Paul H.**, Administración. Conceptos y aplicaciones, Compañía Editorial Continental, 1988.
- Mendoza Nuñez, Alejandro**, Manual para detectar necesidades de capacitación, Trillas, 1993.
- Muchinsky, Paul M.**, Psicología aplicada al trabajo., 6ta. Edición, Thompson Learning, 2002.
- Munch Galindo, Lourdes, García Martínez, José I.**, Fundamentos de administración, Trillas, 1998.
- Reyes Ponce, Agustín**, Administración de personal, LIMUSA, 1991.
- Reyes Ponce, Agustín**, El análisis de puestos, LIMUSA, 1993.
- Robbins, Stephen P.**, Administración. Teoría y práctica, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1993.
- Rodríguez Valencia, Joaquín**, Administración moderna de personal 1, ECAFA, 1997.
- Rodríguez Valencia, Joaquín**, Administración moderna de personal 2, ECAFA, 1997.
- Rodríguez Valencia, Joaquín**, Administración moderna de personal 3, ECAFA, 1997.
- Rue, Leslie W., Byars, Lloyd L.**, Administración. Teoría y aplicaciones, Editorial Alfaomega, 1994.
- Schultz, Duane P.**, Psicología industrial, Mc Graw Hill, 1993.
- Siliceo Aguilar, Alfonso**, Capacitación y desarrollo de personal, LIMUSA, 1995.

Strauss, George, Sayles, Leonard R., Personal, Prentice-Hall Hispanoamericana s.a, 1995.

Tronconi, Monica, Morganti Silvio., Los test de selección de personal. Editorial de Vecchi

Sitios electrónicos:

www.stps.gob.mx

www.cmic.org.mx

www.obrasweb.com

www.expansión.com.mx

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción:
Periférico Sur No.4839 Col. Parques de Pedregal, C.P. 01410
México D.F.

Instituto Tecnológico de la Construcción:
Av. Rómulo O'farrill No.480 Col. Olivar de los padres C.P. 01780
México D.F.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social:
Carretera Picacho-Ajusco Km 1.5 No.714 Col. Torres de Padierna.
Deleg. Tlalpan C.P. 14209 México D.F.

Subdelegación Federal del Trabajo:
Av. Cuitlahuac No.2519 Col. San Salvador Xochimanca Deleg.
Azcapotzalco México D.F.