



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

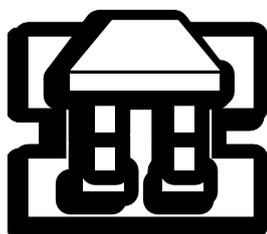
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS CON BASES EN LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE
LA EMPRESA MIRVIR S.A. DE C.V.

TESIS EMPÍRICA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A N :
GEORGINA DOMÍNGUEZ PASTRANA
LOURDES RODRÍGUEZ SÁNCHEZ
MARÍA TERESA CALLEJAS GUTIÉRREZ

COMITÉ DICTAMINADOR:
LIC. PABLO MORALES MORALES
DRA. LAURA EVELIA TORRES VELÁZQUEZ
LIC. MAURICIO PÉREZ VÁZQUEZ





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.

GRACIAS

DIOS...

...por cada día, todos los días de mi vida

PAPÁS...

...por enseñarme que para los sueños no hay límites. Por darme las bases y la libertad para convertirme en lo que soy. Los amo!

HERMANITO...

...porque se que siempre estarás ahí.

FAMILIA...

...por formar parte esencial de mi vida, mi educación y mi corazón.

AMORE MIO...

...por llegar en el momento indicado, por escucharme y por darme el aliento que necesitaba en la recta final de este sueño, hoy realidad

A TI, PABLO...

...por todo tu apoyo y comprensión para realizar este proyecto, porque has sido pieza clave de mi formación como profesional (y refuerzo de mi vocación por enseñar) y porque en ti he encontrado además de un magnífico profesor, un excelente amigo

LAURA EVELIA...

...por ser tan buena profesora, por preocuparte verdaderamente por tus alumnos y apoyarnos hasta en las cosas más simples

MAURICIO...

...por todas las cosas que he aprendido gracias a ti, por el tiempo abierto en tu agenda a pesar de tus múltiples obligaciones, por la parte importante que tomaste en este trabajo

MARU...

...porque gracias a tu "mala influencia" encontré la profesión que me hace feliz, y heme aquí.

A MIRNA Y SU EQUIPO...

...por abrirnos las puertas de MIRVIR y favorecernos en todo lo que necesitamos durante el tiempo que estuvimos con ustedes

A MI ALMA MATER, MI CASA, MI CORAZÓN, MI UNIVERSIDAD...

...por todo, simplemente GRACIAS

GEORGINA

A quienes creyeron en mí.

A quienes me tuvieron paciencia.

A quien siempre me escuchó, dio solución y aliento a cualquier situación.

A quien cree que alguien se merece otra oportunidad.

A quienes siempre estuvieron, están y seguirán tras de mí con su apoyo y dedicación.

Al Ser Supremo.

GRACIAS.

L. R. S.

AGRADECIMIENTOS TERE

A MIS PAPÁS

Les agradezco porque me han enseñado el significado de responsabilidad, y esto me ha permitido convertirme en quien soy; pero sobre todo, me siento afortunada de contar con ustedes.

Por su cariño, regaños, amor, comprensión y trabajo, toda mi formación académica es suya.

GRACIAS. Jamás podré expresar con palabras lo mucho que los quiero y admiro. LOS ADORO.

A GABY Y GRIS

Porque han estado presentes cuando más las he necesitado, en los momentos de alegría y felicidad para alentarme y en los momentos difíciles y de tristeza para consolarme. Por ser mis hermanas, amigas y compañeras. LAS QUIERO MUCHO.

A JUAN Y YAIR

Por ser los mejores hermanos, por sus bromas y sonrisas que día con día hacen mas ligero mi camino. Su apoyo, presencia y cariño hacen posible esto. LOS QUIERO.

A BRENDA, ARELY, CHABELA Y JANET

Con ustedes crecí, aprendí y ahora concluyo un ciclo más. Gracias por seguir conmigo. LAS QUIERO NIÑAS.

A BISMARCK Y LESLIE

Por estar siempre conmigo, LOS QUIERO MUCHO. Gracias por los días de trabajo y amistad, este es solo el principio de todo lo que nos falta compartir.

A GINA Y LULÚ

Hace cuatro años no me imaginé compartir algo más que compañerismo con ustedes. Ahora, no me imagino como hubiera sido mi vida tanto escolar como personal y ahora la tesis sin ustedes. CHICAS, LO LOGRAMOS.

A MIS MAESTROS

En especial a Pablo y Laura Evelia, ustedes me enseñaron el significado de trabajo y amor a la carrera; gracias a ustedes esta tesis es posible.

A LA UNIVERSIDAD

Por permitirme ser parte de ella.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	4
1.1 Historia de la psicología industrial	4
1.2 De la psicología industrial a la psicología organizacional	13
1.3 El área de recursos humanos y su importancia dentro de las organizaciones	21
2. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	28
2.1 Reclutamiento y selección de personal	29
2.2 Diseño de cargos	35
2.3 Evaluación del desempeño humano	38
2.4 Compensación de personas	49
2.5 Entrenamiento	60
2.6 Desarrollo de personas y organizaciones	64
2.7 Relaciones laborales	69
2.8 Higiene, seguridad y calidad de vida	75
2.9 Base de datos	82
3. FASE 1: DIAGNÓSTICO	87
3.1 Metodología	87
3.2 Procedimiento	91
3.3 Resultados	104
3.4. Análisis	108
3.4.1 Reclutamiento y selección de personal	109
3.4.2 Diseño de cargos	110

3.4.3 Evaluación del desempeño humano	112
3.4.4 Compensación de personas	112
3.4.5 Entrenamiento	114
3.4.6 Desarrollo de personas y organizaciones	116
3.4.7 Relaciones laborales	117
3.4.8 Higiene, seguridad y calidad de vida	118
3.4.9 Base de datos	120
4. FASE 2: PROPUESTA	121
4.1 Reclutamiento y selección de personal	121
4.2 Diseño de cargos	125
4.3 Evaluación del desempeño humano	128
4.4 Compensación de personas	130
4.5 Entrenamiento	133
4.6 Desarrollo de personas y organizaciones	136
4.7 Relaciones laborales	139
4.8 Higiene, seguridad y calidad de vida	144
4.9 Base de datos	147
5. CONCLUSIONES	151
REFERENCIAS	155
ANEXOS	
1. ORGANIGRAMA	
2. INSTRUMENTO	
3. ENTREVISTAS	
4. NOM-001-STPS-1999	
5. NOM.017-STPS-1993	
6. NOM-027-STPS-2000	

RESUMEN

El presente trabajo se llevó a cabo empleando como marco teórico las bases de la Psicología Organizacional y el modelo de la Gestión del Talento Humano; ambas perspectivas complementarias entre sí para el manejo de los Recursos Humanos, ya que tienen como principal objetivo el desarrollo tanto de personas como de organizaciones a través de la interdependencia entre unas y otras. Su objetivo principal fue generar una propuesta de reestructuración del área de Recursos Humanos dentro de la empresa MIRVIR S.A. de C.V. Las bases metodológicas que se utilizaron abarcaron tanto la metodología cualitativa como la Administración Profesional de Proyectos®. Se trabajó con la directora y los gerentes de la empresa, a través de entrevistas a éstos y observación directa de las oficinas, para así diagnosticar y evaluar las funciones del área de Recursos Humanos. A través de instrumentos de evaluación aplicados, se encontró que el personal, realiza algunas funciones correspondientes a dicha área, sin embargo, sus procedimientos no cuentan con los elementos necesarios para cubrir de manera eficiente y eficaz los objetivos tanto individuales como organizacionales desde el modelo de la Gestión del Talento Humano. Posteriormente, se generó una propuesta que, de ser aplicada, impactará en las áreas de reclutamiento y selección de personal; diseño de cargos; evaluación del desempeño humano; compensación de personas; entrenamiento; desarrollo de personas y organizaciones; relaciones laborales; higiene, seguridad y calidad de vida; y base de datos. Se concluyó que tanto la Psicología Organizacional como la Gestión del Talento Humano tienen las bases teóricas y metodológicas para actuar en beneficio de personas y organizaciones, aunque es necesaria la colaboración e interdependencia de éstas para eliminar las barreras que impone la resistencia al cambio.

Palabras claves: empresa, organización, Psicología Organizacional, Gestión del Talento Humano, reestructuración.

INTRODUCCIÓN

La historia laboral del hombre es tan antigua como su existencia misma, ha evolucionado tanto en su estructura funcional como en las formas de producción, desde el trabajo por y para la comunidad en la era primitiva, pasando por la esclavitud y el feudalismo hasta llegar al capitalismo. Todos estos cambios han sido en gran parte debido a los avances científico-tecnológicos, entre ellos el empleo de la energía, del fuego al vapor y de éste a la electricidad. Los medios de comunicación también han jugado un papel clave en éste avance.

Ésta evolución cada vez más rápida ocasiona cambios en las relaciones sociales, la economía y el comportamiento en el trabajo; cambian las personas, su manera de convivir, los enlaces interpersonales, las leyes que las rigen, todo esto en un afán de adaptación al medio que los rodea, y este medio incluye el laboral, punto central en esta tesis.

En la actualidad, estas constantes modificaciones han puesto a las organizaciones en la necesidad de evolucionar y renovar su enfoque, mudando el centro de su atención de la producción, hacia las personas y sus necesidades, para así tener mayores posibilidades de adaptación. Ante el inminente cambio, la disciplina psicológica, gracias a su vasta variedad de conceptos, enfoques y aplicaciones, encuentra cabida dentro de las organizaciones, realizando aquellas funciones interesadas en el desempeño, interacción, satisfacción, seguridad, evaluación, etc., de las personas, donde el área encargada de llevarlas a cabo se encuentra tradicionalmente en la estructura organizacional en el departamento de Recursos Humanos.

La administración es otra disciplina encargada de dar forma a las organizaciones, se refiere al proceso de hacer las cosas con eficiencia y eficacia a través de todas las personas que las componen, por medio de diferentes procesos denominados

“administrativos”, dentro de los que destacan planificar, organizar, dirigir y controlar. De esta manera se pretende lograr el cumplimiento de metas y objetivos, coordinando todos los recursos con los que cuenta la organización. Dentro de ésta, también han ocurrido variaciones, principalmente en lo que concierne a las personas y la terminología con la que se habla cuando se explican los medios para tratar de “explotar” al máximo sus capacidades, primero se trataba como relaciones industriales, posteriormente como administración de personas y, hoy en día, se intenta unificar la terminología (además de la administración entre otras disciplinas y/o ciencias) al hablar de Gestión, ya sea de recursos, de capital o de talento humano.

La Gestión del Talento Humano (GTH), es un modelo teórico-metodológico que propone, al igual que la psicología organizacional, el avance y desarrollo de las organizaciones a través de las personas que las componen, su interrelación e interdependencia con éstas y el cumplimiento de objetivos mutuos. Es por esto que apoyadas en este modelo, el objetivo central del presente trabajo, es generar una propuesta para impulsar la reestructuración del área de Recursos Humanos dentro de la empresa MIRVIR S.A. de C.V, dedicada a la compra, venta y distribución de lámina de acero, que debido a su tamaño, no cuenta con dicha área establecida como tal, aunque, al existir dentro del mercado y contar con personas, realiza las funciones indispensables correspondientes a la misma, que por medio de entrevistas y observación directa, serán evaluadas y diagnosticadas para así proponer: realizar aquellas que no son llevadas a cabo y mejoras en las que se realizan pero no de acuerdo al marco de la GTH.

La importancia de que estas funciones se encuentren institucionalizadas dentro de la organización, es que a través de ellas se mejora el ejercicio de quienes allí laboran por medio de procedimientos que permitan su crecimiento profesional, de otorgarles los elementos para desarrollar sentimientos de pertenencia además de procurar su salud física y mental. Las principales consecuencias en beneficio de la

empresa se traducen en gente calificada que permitan lograr el incremento y la conservación de la misma, a través del cumplimiento de objetivos organizacionales, así como también aumentar la calidad en el servicio que se ofrece.

Como objetivos específicos se tienen:

- Definir los alcances de la propuesta.
- Desarrollar una planeación que permita llegar de manera eficaz al objetivo principal.
- Observar de manera directa la estructura y organización de la empresa, de recursos tanto materiales como humanos.
- Diagnosticar las funciones correspondientes al área de Recursos Humanos en la empresa bajo el marco teórico de la gestión del talento humano.
- Elaborar y determinar las técnicas y procesos que se propone llevar a cabo para reestructurar el área de Recursos Humanos de la empresa.
- Presentar la propuesta realizada a los directivos y el personal de Aceros MIRVIR.

En los siguientes capítulos se explorarán los antecedentes históricos de la psicología organizacional a partir de la psicología industrial, sus áreas de aplicación en empresas y organizaciones, la importancia del área de Recursos Humanos dentro de las mismas y la Gestión del Talento Humano como modelo base para el mejoramiento de estas.

1. ANTECEDENTES

1.1 Historia de la psicología industrial

La psicología en el área del trabajo ha sufrido modificaciones para llegar a convertirse en lo que hoy es, estas abarcan desde el surgimiento de las sociedades capitalistas donde se presentó el primer cambio en la forma de ver y establecer tanto el trabajo como a la persona que lo realiza dentro de la industria; hasta lo que se conoció como Psicología Industrial.

Kuznetsov, Kérov, Gretski, Lozovski, Mitropolski, Zubritski y Kólosov (1975) definieron al capitalismo como un régimen social en el que los instrumentos y medios de producción pertenecen a un reducido número de capitalistas y terratenientes, mientras que la masa del pueblo carece en absoluto, o casi en absoluto, de propiedad, y tienen que ponerse a trabajar por cierto salario para poder subsistir.

Antes del capitalismo también había ricos y pobres, la diferencia radica en que no había capitalistas, éstos pasaban a serlo únicamente cuando, en virtud de determinadas relaciones sociales, podían utilizar su riqueza con vistas a la explotación de otros individuos libres y vivir a expensas del trabajo de éstos (Kuznetsov y cols; 1975).

Este proceso de la sociedad capitalista no se operó de la noche a la mañana, sino que ocupó un periodo prolongado en el desarrollo de la sociedad humana, donde el capital se inició con el análisis de la mercancía y del dinero; es aquí donde se marca la distinción entre trabajo y valor de la fuerza de trabajo. En el capitalismo, la fuerza de trabajo es una mercancía y debe tener su valor; el valor de la fuerza de trabajo incluye no sólo los objetos de consumo necesarios para el restablecimiento de las fuerzas físicas del hombre, sino también la satisfacción de determinadas necesidades culturales del obrero y su familia, ya que con el desarrollo de la sociedad cambió el nivel de las necesidades básicas del obrero.

La fuerza de trabajo se convertía en mercancía cuando el obrero era libre personalmente para disponer tal como le conviniera de su capacidad de trabajo, además de que como el obrero estaba privado de medios de producción u otras fuentes de subsistencia, no le quedaba otro remedio que solicitar trabajo al capitalista. Así pues, para que surgiera el capitalismo era necesaria la existencia de toda una masa de individuos libres personalmente, pero carentes de medios para vivir y obligados, por tanto, a vender su fuerza de trabajo (Dobb, Pietranera, Poulantzas, Rieser y Banfi; 1981).

El trabajo asalariado, ocupó una posición dominante en el capitalismo debido a que los elementos materiales de producción –la tierra, los instrumentos y medios de producción- se hallaban en manos de un grupo relativamente pequeño de capitalistas, mientras que la masa enorme del pueblo no poseía otra cosa que la capacidad de trabajo. La explotación de los obreros se da porque, el capitalista obtenía el beneficio para el consumo personal y para poder ampliar la producción, mientras que el obrero cobraba el salario que, en el mejor de los casos, le permitía únicamente mantener su existencia normal y la de su familia (Kuznetsov et. al. 1975).

Es así que, utilizando su fuerza de trabajo, el obrero creó, con ayuda de las máquinas, un producto con base en materias primas. Sin embargo, esta mecanización del proceso productivo supuso una serie de cambios fundamentales: el proceso de producción se fue especializando y concentrando en grandes centros denominados fábricas; los artesanos y las pequeñas tiendas del siglo XVIII no desaparecieron pero fueron relegados como actividades marginales; surgió una nueva clase trabajadora que no era propietaria de los medios de producción por lo que ofrecían trabajo a cambio de un salario monetario; la aplicación de máquinas de vapor al proceso productivo provocó un espectacular aumento de la producción con menos costes. La última consecuencia fue el

aumento del nivel de vida en todos los países en los que se produjo este proceso a lo largo del siglo XIX.

El desarrollo del capitalismo industrial tuvo importantes costes sociales. Al principio, la industrialización se caracterizó por las inhumanas condiciones de trabajo de la clase obrera, se dio la explotación infantil, jornadas laborales de 16 y 18 horas, y la insalubridad y peligrosidad de las fábricas.

Con el capitalismo aparecieron los ciclos económicos: periodos de expansión y prosperidad seguidos de recesiones y depresiones económicas que se caracterizaron por la discriminación de la actividad productiva y el aumento del desempleo.

A pesar de estas dificultades iniciales, el capitalismo siguió creciendo y prosperando casi sin restricciones a lo largo del siglo XIX. Logró hacerlo así porque demostró una enorme capacidad para crear riqueza y para mejorar el nivel de vida de casi toda la población (Dobb y cols.; 1981).

Durante el siglo XX, el capitalismo tuvo que hacer frente a numerosos cambios, guerras, y depresiones económicas; entre los cambios más significativos esta la intervención de la psicología en la industria.

La psicología se define como el estudio científico de la conducta; donde trabajan un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas, pero bajo un denominador común: crear un mayor bienestar y calidad de vida para las personas (Rodríguez, 1987). Dentro de esta diversificación de intereses, se desarrolló un área orientada específicamente a la conducta de trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentarán en tal contexto, por lo que se creó la Psicología Industrial, la cual se definió como la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto industrial (Neffa, 1980).

La psicología industrial surgió debido a la división del trabajo cada vez más especializada que comenzó a practicarse con mayor intensidad dentro de las organizaciones a partir de la revolución industrial provocando un cambio radical en el concepto de producción, inicialmente a través de la incorporación de las máquinas al proceso productivo y más tarde con la línea de producción en masa (Neffa, op.cit.).

En esta época, el reto de los especialistas era que la gente produjese en el menor tiempo posible, el mayor número de unidades dentro de un estándar de calidad aceptable. De acuerdo con la lógica productivista cada puesto de trabajo debería tener funciones específicas y perfectamente delimitadas que permitieran concentrar el esfuerzo de cada individuo en tareas restringidas, con el consecuente incremento tanto en la cantidad como en la calidad de la producción y por ende con una notable reducción de costos y aumento de ganancias. Al simplificar las tareas y atribuir a cada puesto actividades simples y repetitivas, las organizaciones estuvieron en condiciones no sólo de contratar recursos humanos con escasa experiencia sino también de reducir los costos de capacitación, así como de facilitar la sustitución del trabajador por otro, buscando eficientar el trabajo y aumentar el rendimiento en la producción.

El primero en realizar una observación sistemática de cada tarea y dividirla en actividades simples y repetitivas fue Frederick Taylor a finales del siglo XIX, donde su objetivo principal al analizar las operaciones de trabajo en sus más pequeños detalles fue el de conocer cómo debía realizarse la tarea para llevarse a cabo con mayor eficiencia (Spector, 2002). Por lo que, Taylor en 1911 sugirió que:

- Cada puesto debería de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
- Se debía seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes

necesitaban estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales eran importantes.

- Se debía capacitar con cuidado a los empleados, para que analizaran las tareas de su puesto.
- Era necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos (Spector, 2002).

Es en este momento, donde Taylor comienza a marcar la diferencia en la forma de percibir al trabajador, ya que además del desempeño y el trabajo, se comienza a dar importancia a la conducta de éste, pues siempre había sido considerado como una persona más o menos de corta visión e incapaz, sin embargo, gradualmente el trabajador vino a ser visto como alguien que tenía aptitudes y sentimientos que tenían que evaluarse de manera que el oficio al cual se le asignara fuera ventajoso para él y rentable para la empresa.

Según Spector (2002), otra influencia en el campo de la psicología industrial se encontró en el trabajo de Frank y Lillian Gilbreth, quienes analizaron las maneras en que las personas desarrollan las tareas al realizar un estudio de tiempos y movimientos, que consistía en medir los movimientos de las personas y tomar los tiempos de realización, con el fin de desarrollar formas más eficientes de trabajo; esto sirvió como fundamento de lo que sería después el campo de los factores humanos, que es el estudio de la mejor manera de delinear la tecnología para la gente (Taylor, 1991).

Por otro lado, un suceso que marcó gran importancia dentro de la Psicología Industrial fue la Primera Guerra Mundial, ya que provocó nuevos cambios en las relaciones sociales y de producción: en primer lugar, los crecientes gastos de armamento que desembocarían con el tiempo en quiebras nacionales, las alianzas entre naciones por la rivalidad económica y política, además del proceso

de militarización. La psicología Industrial, al iniciarse la guerra, hizo aportes frente a problemas que allí se plantearon: escasez de mano de obra, presencia creciente de la mujer trabajadora en la industria y una gran demanda de pertrechos y municiones. Por lo que se crearon organismos durante la guerra como el “Health of Munition Workers’ Comite”; después el “National Institute of Industrial Psychology”, en 1921, los cuales apoyaron y canalizaron las investigaciones de los psicólogos industriales (Dávila, 2001). Otra aportación durante este conflicto fue el de la aplicación de pruebas psicológicas para la clasificación y selección de personal militar (Army Beta, para reclutas analfabetas y el Army Alfa para reclutas que sabían leer y escribir) (Taylor, 1991).

El periodo de la posguerra marcó un desarrollo continuo de la psicología industrial en los campos de selección y clasificación de personal, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, análisis de puestos mediante pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventarios de personalidad (Blum y Taylor, 1985).

Una vez finalizado el conflicto, la psicología industrial se replanteó y los profesionales abrieron amplias brechas en los campos de la consultoría, la investigación y la industria. En este periodo (1917), se iniciaron las primeras revistas de Psicología Industrial en “*Journal of Applied Psychology*”, cuyos primeros números estuvieron dedicados a las relaciones prácticas entre la psicología y la guerra.

Fue entonces, cuando los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal, elaborando tests para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas, relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc.. Elton Mayo inició la perspectiva de las relaciones humanas dentro de las organizaciones como un factor determinante de los índices de

producción. Esto fue esencial en la intervención del psicólogo en las organizaciones al permitir que los recursos humanos y sus relaciones dentro de la organización se consideraran parte fundamental del proceso productivo (Ibarra y Montaña, 1987).

En las décadas de 1920 y 1930 Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. De este trabajo realizado concluyeron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Uno de los experimentos más interesantes realizados por Mayo fue el estudio de los efectos de la iluminación sobre el trabajo, porque se suponía que, mejorando la luz, mejoraría también éste. Para tal fin se escogieron dos grupos de obreros, uno de los cuales trabajó con una iluminación invariable durante todo el experimento, mientras que al otro grupo le fue aumentada gradualmente. Los resultados en este experimento no fueron lo esperado, ya que en ambos grupos aumentó la productividad; por lo que, se investigó para descubrir algún factor oculto. Los investigadores eligieron dos jóvenes, a los cuales se pidió que, a su vez, eligieran otros cuatro compañeros para formar un equipo. Se comenzó por introducir diversos cambios en el horario de trabajo, en las pruebas y en los descansos, en las salidas anticipadas, etc., no obstante la producción siguió en aumento.

El análisis de esta investigación permitió comprobar que había cambiado la actitud de los obreros hacia su trabajo y hacia su propio grupo, ya que los obreros se sentían más fuertes y más importantes porque los experimentadores les pedían consejos, ayuda y cooperación; trabajaban con rapidez y con eficacia porque ponían entusiasmo en su labor. Es aquí donde Elton Mayo vio claramente la influencia del factor afectivo y volitivo, ya que los trabajadores se sentían

responsables ante sí mismos y se movían libremente, no eran presionados por la disciplina impuesta por un jefe o supervisor; además de esto, no mostraron señales de fatiga, a pesar de que se les había suprimido algunas pausas y descansos para verificar sus efectos; asimismo se observó una gran disminución del ausentismo.

El primer resultado que mostró la investigación fue comprobar que el aumento de la producción se debía, ante todo, a factores psicológicos y que la solidaridad entre el grupo y los mandos desempeñaba un papel sumamente importante, puesto que se había operado un cambio de actitud de los obreros con respecto a su trabajo (Fingermann, 1992).

Otro experimento realizado por Mayo tuvo una duración de un año, aquí se les pidió a dos tercios del personal, que expresarán sus opiniones sobre el trabajo en general. El sólo hecho de dejar hablar libremente y en forma confidencial a los empleados produjo un efecto benéfico en el sujeto entrevistado, que al descargar sus quejas quedaba aliviado de la presión interior, mejorando así su estado de ánimo. Las entrevistas eran secretas, pero las observaciones sirvieron para conocer la moral de la empresa.

El entrevistador o “consejero” como se le llamaba, tenía la función de escuchar y mostrar interés por todo lo que decía el entrevistado y ayudarlo en su problema personal, sin interferir en su condición de empleado y sin considerar en absoluto sus relaciones con el equipo o con el supervisor. Su función era escuchar en forma neutral.

El resultado positivo de esta investigación fue comprobar que el factor que más influía sobre la moral y la eficacia del obrero consistía en las buenas relaciones entre el personal y sus mandos. Algunos reglamentos y procedimientos de los superiores ejercían influencia negativa. Se comprobó también que en los grupos

habían surgido espontáneamente algunos “líderes” que dominaban en ellos y cuya influencia era mayor que la de los jefes oficiales.

Pusieron en evidencia la importancia del factor humano en el proceso laboral, ya que hicieron ver que el grupo es una unidad y que las relaciones entre el personal y los mandos constituyen el factor fundamental de la eficiencia del trabajador. Resaltaron la necesidad de dar más información al obrero acerca de los propósitos de la empresa y de consultarlo en los casos que le atañen porque reacciona desfavorablemente cuando se le impone algo imperativamente. Por último, hicieron ver que una empresa, además de perseguir objetivos económicos, desempeña una función social, y que tanto los obreros como los empleados y la empresa misma constituyen una unidad integrada por seres humanos (Fingermann, 1992).

Posteriormente, durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) los psicólogos ya habían reafirmado sus técnicas de selección considerablemente. Miles de ellos fueron contratados para aplicar pruebas, seleccionar y clasificar reclutas y asignarlos a varias ramas del servicio militar en función de su capacidad para aprender sus deberes y responsabilidades como soldado (Schultz, 1995).

Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema premio castigo que las organizaciones estaban usando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. Se interesaron entonces por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para los psicólogos industriales. Al estudiar las motivaciones

del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se había pensado.

Ante el estudio constante de los factores que se veían involucrados en el trabajo que desarrollaban las personas, las concepciones que se tenían acerca de la psicología en el área industrial y laboral se fueron modificando conforme se desarrollaban teorías, modelos, conceptos, e instrumentos aplicados, que tuvieron una repercusión directa en las formas de actuación de quienes empleaban la psicología para el mejoramiento de las formas de producción, dando como resultado un cambio en la percepción que se tenía del marco de acción hacia una psicología a la que en su momento se le nombraría como organizacional.

1.2 De la psicología industrial a la psicología organizacional

La psicología industrial se ha constituido a partir del uso de la disciplina en la industria, el comercio y el sector público y ha extendido sus fronteras hasta el liderazgo, la motivación, actitud y satisfacción laboral, aprendizaje y entrenamiento. La psicología organizacional, por su parte, tiene una historia más corta; rama de la psicología social, tiene un campo de acción muy amplio, como son: las teorías e investigaciones sobre la conducta interpersonal, la dinámica de grupos y la conducta inter-grupal y macro-organizacional (Cooper y Locke, 2000). Se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones (Zepeda, 1999), fue reconocida “oficialmente” hasta el año de 1974, cuando la American Psychology Association (APA) extiende el nombre de la división industrial a “División de psicología industrial y organizacional” (Cooper y Locke, 2000; Urdaneta, 2005; Zepeda, 1999).

Es definida como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (Zepeda, 1999; pág. 3), entendiendo como fenómenos psicológicos

aquellos relacionados con el comportamiento, sentimientos, actitudes, valores de la persona y su proceso de desarrollo, de manera grupal o individual, pero siempre en el contexto organizacional (Zepeda, 1999).

Para comprender mejor las diferencias entre una y otra, resulta pertinente y necesaria la explicación de qué es una empresa, qué es la industria y qué es una organización, ya que, como sus nombres lo indican, la psicología industrial se avoca a la aplicación en la industria (y por lo tanto en empresas) y la organizacional se concentra en las organizaciones, mismas que pueden ser a la vez empresas insertas en ramos industriales.

Una empresa, “se conceptúa como un ente socioeconómico que busca rendimientos para maximizar la rentabilidad o la utilización más adecuada de sus recursos... en términos generales, la empresa es una sociedad mercantil que se dedica a la producción, comercialización, suministro o explotación de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio” (Varo, 1994, pág. 149). Se dice que es un ente socioeconómico porque busca rendimientos en la rentabilidad o la utilización de sus recursos; un ente social porque en el concepto empresarial, la motivación del individuo depende directamente de la del grupo; y un ente sociotecnológico porque se encuentra a partir de la relación hombres con máquinas, esto es, la tecnología al servicio de las personas (Varo, 1994).

La industria “se define como el conjunto de empresas fabricantes de productos que son semejantes entre sí. Este tipo de productos puede tener un cierto grado de sustitución (sustituibilidad). Así, el rango de sustitutos producidos por empresas determina el conjunto de empresas que participan en la industria” (Kaldor, 1980, citado en Aboites, Domínguez y Beltrán, 2004; pág. 131).

Una organización, por su parte, es un sistema, y un sistema se define como “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes independientes,

componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental” (Kast y Rosenzweig, 1988; pág. 16), en un conjunto de elementos que interactúan y adquieren insumos del ambiente (Daft, 2005).

Kast y Rosenzweig (1988), entonces, definen a la organización como un subsistema incierto en su medio, orientado a metas, con un propósito; se conforma por un subsistema técnico (individuos que utilizan conocimientos, técnicas equipo e instalaciones), uno estructural (individuos que trabajan juntos en actividades integradas), uno psicosocial (individuos que se interrelacionan socialmente) y uno administrativo (es el que planea y controla el esfuerzo global).

Daft (2005), tiene una posición similar, ya que las define como entidades sociales dirigidas a metas, que son diseñadas con una estructura deliberada, que cuentan con sistemas de actividad coordinados y se encuentran vinculadas con el ambiente externo. Sostiene que toda organización está configurada por un cuerpo operativo, que realiza el trabajo básico de la misma; un soporte técnico, quienes se encargan de la adaptación al ambiente por medio de innovaciones tecnológicas; el soporte administrativo, quienes se encargan del mantenimiento de los recursos no materiales; y la administración, que se divide en alta dirección, encargada de dirigir y coordinar a otras personas además de proveer estrategias y políticas organizacionales, y los mandos medios, quienes llevan las relaciones mediáticas entre la alta dirección y el cuerpo operativo (Daft, 2005).

Finalmente, Gibson, Ivancevich y Domnelly (2003) la definen como una unidad coordinada que consta de por lo menos dos personas que trabajan hacia una meta o metas en común. Conforman entidades que le permiten a la sociedad conseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos. Son sistemas sociales con subsistemas de autoridad, estatus y poder, que a su vez tienen impacto en el comportamiento individual y el desempeño organizacional.

El diseño organizacional se encuentra referido en dos dimensiones, que son:

- Estructural:
 - Formalización: documentos escritos (manuales, descripción de puestos, regulaciones y políticas).
 - Especialización: grado de tareas divididas entre puestos.
 - Jerarquía de autoridad: quién reporta a quién.
 - Centralización: nivel jerárquico para tomar decisiones (delegar autoridad).
 - Profesionalismo: nivel de educación formal y capacitación de los empleados.
 - Proporciones de personal: porcentaje de empleados distribuidos en cada departamento.
- Contextual:
 - Tamaño: magnitud de acuerdo al número de personas.
 - Tecnología organizacional: herramientas técnicas y acciones para producción (productos o servicios).
 - Entorno: elementos clave fuera de la organización (industria, gobierno, clientes, proveedores y comunidad financiera).
 - Metas y estrategias: definen el propósito de la organización y las técnicas a seguir.
 - Cultura: valores, creencias, puntos de vista y normas claves (Daft, 2005).

Las organizaciones pueden clasificarse por su diseño, en:

- Simples: con poca especialización y formalismos pero con gran centralización.
- Funcional: con especialidades ocupacionales agrupadas por similitud o afinidad.
- Divisional: compuesta por unidades autónomas respecto a estrategias y operaciones, con un gerente por cada división. Se enfoca hacia resultados.

- Matricial: combina las ventajas de la funcional y la divisional, designando especialistas funcionales para que trabajen en uno o varios proyectos dirigidos por un gerente (Robbins y DeCenzo, 2002).

Por su propósito, en:

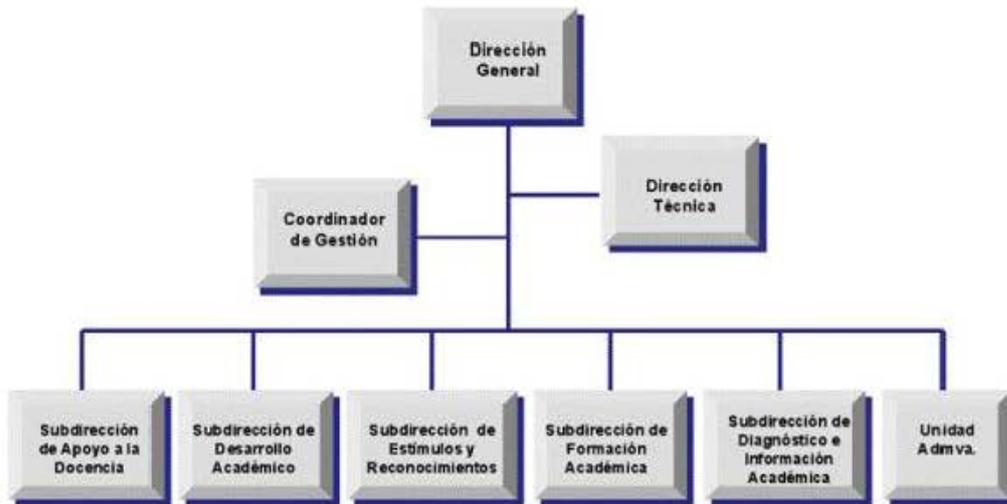
- Lucrativas: que buscan ganancias económicas.
- No lucrativas: que pretenden resultados sociales (Daft, 2005).

Por su tamaño, en:

- Grandes: con economía en escala, tienen alcance global y jerarquía vertical, son complejas y presentan un mercado estable.
- Pequeñas: responden con rapidez al medio y son flexibles, tienen alcances únicamente regionales, son de estructura plana y orgánica además de muy simple (Byrne, 1989 citado por Daft, 2005).

Por sus relaciones estructurales, en:

- Formales: con estructura planeada, intentan establecer relaciones esquematizadas entre los componentes para cumplir los objetivos eficazmente. Es el resultado de la toma de decisiones explícitas. Establece un marco de referencia general y describe las funciones y responsabilidades y las relaciones entre ellas. Se suele representar por un esquema impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales, denominada organigrama, que a menudo, son modelos abstractos simplificados de la estructura. Un ejemplo de este esquema, se muestra a continuación, en el organigrama de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, de la Universidad Nacional Autónoma de México:



Fuente: <http://dgapa.unam.mx/organigrama/organigrama.html>

- Informales: son aquellas cuya estructura no está planeada explícitamente. Surgen por las actividades e interacciones entre los participantes (Kast y Rosenzweig, 1988).
- Mecanicista: una burocracia, donde existe mucha especialización, formalismos y centralización. Tiene relaciones jerárquicas rígidas, obligaciones fijas, muchas reglas, canales formales de comunicación, autoridad centralizada y estructuras altas.
- Orgánica: existe poca especialización, formalismos y centralización, esto es, hay colaboración, obligaciones aceptables, pocas reglas, comunicación informal, autoridad descentralizada y estructuras planas (Robbins y DeCenzo, 2002).

El estudio de las mismas, se divide entre los teóricos de la administración tradicional (que estudian las relaciones formales) y los estudiosos de las relaciones humanas (cuyo interés son las relaciones interpersonales) (Kast y Rosenzweig, 1988).

Dentro de las disciplinas que estudian las relaciones tanto formales como informales en el contexto de las organizaciones, ubicamos a la psicología organizacional, que se diferencia de la industrial principalmente en sus aplicaciones. La primera es más amplia porque abarca relaciones sociales e interpersonales, además de las de producción (campo industrial) que también le competen ya que dependen de las primeras para resultar satisfactorias, reflejando entonces que no son ramas separadas o diferentes, sino que una (la industrial) forma parte de la otra (la organizacional).

A los dirigentes organizacionales les interesa el logro de metas con y a través de las personas, que responden mejor cuando se toman en cuenta sus necesidades. Anteriormente se tenía en cuenta las necesidades tecnológicas antes que las humanas, lo que provocaba un desequilibrio entre las ciencias tecnológicas y las ciencias humanas (Rodríguez, 1987).

Urdaneta (2005), propone que las áreas de acción del psicólogo dentro de la organización, son:

- La organización del trabajo.
- Selección del personal.
- Inducción, reinducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.
- Comunicación e informatización.
- Psicología de la conciliación, mediación negociación y solución de conflictos.
- Higiene, seguridad y salud ocupacional.
- Salarios y políticas de incentivos.
- Clima organizacional y cultura organizacional.
- Psicología del mercadeo y del consumidor.
- Psicología de la gestión y administración de los RRHH.
- Psicología organizacional de la salud y protección ambiental.

- Psicología política.
- Psicología transcultural.
- Psicología jurídica, penal y penitenciaria.

Zepeda (1999) considera que la psicología organizacional tiene diferentes roles e insumos, descritos a continuación:

- Roles:
 - De investigación, para así comprender fenómenos interpersonales.
 - De orientación en cuanto a lineamientos, conducción de proyectos y dirección de funciones.
 - Como parámetro que facilita el diagnóstico, monitoreo y evaluación de proyectos, roles y funciones.
 - Agente para describir conocimientos, habilidades y herramientas que optimizan la vida en la organización.
- Insumos:
 - Investigaciones.
 - Preocupaciones y problemas de individuos, grupos y organizaciones.
 - Cambios económicos, sociales y culturales.

A veces, resulta difícil desligar el campo de acción de la psicología de los de las demás disciplinas o ciencias, por lo que Rodríguez (1987) propone que las necesidades organizacionales que cubre la psicología, son:

- “La reeducación de nuestras actitudes individualistas, destructivas o no productivas.
- El proceso de la comunicación y sus obstáculos.
- La motivación para el trabajo y para la colaboración.
- La selección de personal.
- Los métodos de capacitación arraigados en la psicología del aprendizaje.
- La integración de equipos de trabajo.

- El desarrollo de las habilidades para planear con eficiencia y realismo.
- Las relaciones de liderazgo, de colaboración y de sumisión.
- El manejo de los conflictos.
- La relación entre la vida familiar y la vida profesional.
- Las necesidades humanas y sus satisfactores.
- La creatividad.
- La resistencia al cambio.
- La personalidad individual frente a la masificación.
- La psicología de las muchedumbres: los resortes emotivos que hacen vibrar la masa por fuera de las razones lógicas; los gustos y preferencias del público; etc.
- Las vivencias típicas del subdesarrollo, sabiendo que éste es una actitud mental a la vez que una condición económica.
- El bienestar humano que, a final de cuentas, es la meta última de toda organización” (Rodríguez, 1987; pág. 18).

A partir de cubrir estas necesidades, se beneficia la organización en aspectos como:

- Incremento en la motivación y la satisfacción de sus miembros.
- Mejora en la eficiencia de personas al lograr los resultados esperados.
- Favorece el crecimiento de personas, grupos y de la organización per sé.
- Fortalecimiento en el liderazgo de quienes resultan responsables de personas, procesos y políticas.
- Promoción para la formación de equipos de trabajo como alternativa.
- Derrumbe de barreras que impidan el desarrollo de la creatividad.
- Facilitación en la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos alrededor de los grupos y herramientas para resolverlos.
- Enriquecimiento para la toma de decisiones y propuesta de mecanismos más productivos a través de la participación de los empleados (Zepeda, 1999).

Estos beneficios se aplican a las áreas de administración de personal; a aquellas que cumplen con tareas de mercadotecnia, control de calidad, planeación, organización, métodos y procedimientos, y al departamento encargado del desarrollo organizacional. La eficacia dependerá de la elaboración de un contrato mutuo entre la organización y las personas que contenga condiciones de trabajo en conjunto, de la producción a través de la autocomprensión y el autodesarrollo del personal, y del apoyo y la inversión que provea la organización en cuanto a políticas, recursos y tiempo, cuya encomienda ha sido otorgada al área conocida como de Recursos Humanos.

1.3 El área de recursos humanos y su importancia dentro de las organizaciones

Una vez revisada la historia de la administración de personal desde el punto de vista de la psicología industrial y cómo ésta ha evolucionado hasta convertirse en Psicología Organizacional, es entonces necesario profundizar en las funciones del área de recursos humanos y su importancia dentro de las organizaciones, señalando sus principales características.

El éxito dentro de las organizaciones genera crecimiento, lo que exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar operaciones, generando así la necesidad de intensificar los conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competitividad, la eficacia y la eficiencia en el empleo de los mismos. Cuando el crecimiento de una organización es inminente, ciertos procedimientos suelen cambiar, comenzando por la producción. Ya sea que ésta se dedique a brindar productos o servicios, el aumento de tamaño genera mayor demanda de los mismos, es entonces cuando cambian los objetivos tanto individuales como organizacionales, ambos enfocados al éxito de las personas que forman parte de la organización, desde los accionistas e inversionistas pasando por los empleados y proveedores hasta llegar a los clientes y consumidores (Chiavenato, 2002).

Es ante esta situación de aumento tanto de las relaciones de producción como del tamaño de la organización cuando generalmente, se establece el departamento de Recursos Humanos (RRHH), en este momento ciertas funciones y necesidades se van tornando complicadas para que las desarrollen los gerentes y administradores. Al principio de la existencia de dicha área, resulta un departamento pequeño manejado por un solo ejecutivo, limitado a llevar registros de empleados, coordinar algunos procedimientos legales y detectar candidatos a seleccionar, labores que adquieren complejidad conforme al crecimiento progresivo de la organización (De la Calle, Ortiz de Urbina; 2004).

Se define "Recursos Humanos" como todas y cada una de las personas que trabajan en la organización (De la Calle, Ortiz de Urbina; 2004), llamados también por algunos economistas "Capital Humano", debido al rol que tienen dentro de la misma, refiriéndose a la contribución de éstos dentro del lugar de trabajo, como es la inteligencia, las aptitudes, el compromiso, los conocimientos y la habilidad de aprender, siendo esta contribución variable e impredecible por la versatilidad de seres humanos que existe (Bratton, 2003). Éstos son los encargados de conocer, crear, desarrollar, producir y mejorar productos y servicios, así como de atender, servir, satisfacer y encantar a los clientes (Chiavenato, 2002).

Como cualquier recurso dentro de la organización, los RRHH generan un coste que puede y debe ser visto, al igual que los demás, como una inversión enfocada a la productividad y aumento de valor organizacional, convirtiéndose el director del departamento en el principal gestor de dichos recursos, encargado de los aspectos sociales dentro del trabajo preocupado siempre por el coste y valor agregado de éstos para que se rindan los frutos esperados (De la Calle, Ortiz de Urbina; 2004).

La importancia del departamento de RRHH se puede analizar a partir de sus funciones, ya que es el área responsable de vincular las ocupaciones y actividades de las personas al éxito empresarial (De la Calle, Ortiz de Urbina; 2004), dando la importancia que merece cada miembro de la misma, puesto que la

gente es la única capaz de generar valores, tanto personales como monetarios (Bratton, 2003). Según Chiavenato (2002), el área tiene como propósitos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente aceptables.

Las funciones del área, son entonces aquellas ligadas con la productividad de las personas que conforman la organización y que según De la Calle y Ortiz de Urbina (2004), se pueden separar en procesos, que son:

- Procesos Básicos: aquellos previos a la incorporación del personal y enfocados a la planificación de la misma.
- Procesos de Afectación: los encargados de la incorporación del personal.
- Procesos de Formación y Desarrollo: los que se llevan a cabo una vez que el personal está dentro de la organización y están enfocados a capacitar y lograr el desarrollo de carreras de los empleados.
- Procesos Sustractivos: los que desvinculan a la organización y el trabajador, pudiendo ser voluntarios o involuntarios.
- Procesos de Evaluación y Compensación: valoran el desempeño del empleado y otorgan las recompensas que éste merece.

Según Bratton (2003), el desempeño del área de Recursos Humanos, se desarrolla en tres dimensiones, que son: las habilidades, las funciones y las

contingencias. Las habilidades se refieren al grupo de conocimientos que deben poseer los integrantes del área, que son:

- De comunicación
- Legales
- De poder
- Instruccionales
- Interpersonales
- Cognitivas
- Técnicas

Las Funciones son las prácticas que dan forma y regulan las relaciones entre empleados, y son:

- Planeación: prepararse para las necesidades futuras de la organización, por medio del desarrollo de Misión, Visión, Objetivos y Estrategias organizacionales.
- Selección: obtener gente con las habilidades, conocimiento y experiencia adecuadas.
- Desarrollo: analizar y desarrollar el conocimiento necesario para el desempeño satisfactorio y el perfeccionamiento de competencias.
- Motivación: diseño de sistemas de recompensas para la satisfacción laboral.
- Mantenimiento: administración y monitoreo de la seguridad laboral conforme a las normas y estándares vigentes.
- Gestión de relaciones interpersonales: propiciar un ambiente participativo entre empleados.
- Gestión de cambio: capacidad de reorganización de recursos y de empuje para motivar la visión a futuro.
- Evaluación: diseño de procesos para valorar y comunicar los componentes de las prácticas de los RRHH y los sistemas organizacionales.

Las contingencias son los espacios que afectan al área, y de donde a su vez encuentra las bases para su desarrollo, son:

- El contexto externo: enfocado a las políticas económicas, sociales y legales.
- El contexto estratégico: enfocado a la productividad y competitividad.
- El contexto organizacional: interno, en respuesta a las contingencias de los puntos anteriores.

Chiavenato (2002) por su parte resume las funciones del departamento de recursos humanos en cuatro puntos principales, que son:

- Administración de estrategias de recursos humanos: es la ejecución de tácticas para construir objetivos organizacionales teniendo como actividad diagnosticar a la organización para detectar las fortalezas y debilidades de la misma.
- Administración de la infraestructura de la organización: es la construcción de bases eficientes para reducir costos y aumentar valores brindando servicios para el mejoramiento continuo.
- Administración de la contribución de los empleados: busca aumentar el involucramiento y la capacidad de los empleados incentivándolos e incentivando sus aportaciones.
- Administración de la transformación y del cambio: su comisión es crear una organización renovadora mejorando la capacidad de adaptación asegurando la posibilidad de cambio y la identificación y solución de problemas.

Estas funciones, las desarrolla por medio de procesos orientados a obtener fines y resultados, no dividiendo la organización con responsabilidades individuales sino creando equipos autónomos y multidisciplinarios. Estos procesos son:

- Admisión de personas: quién debe de trabajar en la organización.

- Aplicación de personas: qué deben hacer.
- Compensación de personas: cómo retribuir las.
- Desarrollo de personas: cómo hacerlas crecer.
- Mantenimiento de personas: cómo retenerlas en el trabajo.
- Monitoreo de personas: cómo saber qué hacen y lo que son.

Una vez estudiados estos puntos, podemos definir las responsabilidades que tiene el área con el resto de la organización, dependiendo de la estructura de ésta. Según De la Calle y Ortiz de Urbina (2004), éstas pueden ser:

- Autoridad de staff: ayudan a lograr los objetivos de otros departamentos asesorando a otros directivos (autoridad de línea) sin dirigir las operaciones de los mismos.
- Autoridad funcional: se adoptan las responsabilidades del gerente de línea en caso de ausencia del mismo o de ineficacia en el trabajo.
- Responsabilidad dual: se actúa junto con los gerentes de línea para mejorar el entorno laboral y generar ambiente de productividad teniendo la misma autoridad que éstos dentro del departamento.

A diferencia de éstas, Chiavenato (2002) propone que los gerentes son los encargados de administrar de manera directa y lineal al personal subordinado. Para realizar tal labor de manera plena y autónoma recibe asesorías del órgano de RRHH quienes proporcionan los medios y servicios de apoyo para orientar respecto a las políticas y procedimientos adoptados por la organización, convirtiendo así la administración de personas en una responsabilidad de línea y de staff descentralizando las funciones del departamento de RRHH.

El gerente de RRHH es el miembro de la organización que tiene el poder institucional para determinar y/o regular ciertos aspectos de las acciones de otros (Willmott, 1984; citado en: Bratton, 2003).

Podemos darnos cuenta que el impacto que tiene el área es tanto a nivel individual como organizacional. Primeramente, gestiona las principales habilidades de las personas impulsándolas a su desarrollo y compensándolas de manera justa, obteniendo como resultado empleados comprometidos y eficaces en su trabajo, con mayor rendimiento y productividad. A nivel organización, genera mejor trato al cliente, mayor satisfacción del mismo y por lo tanto aumento o fidelidad en el consumo, que se traduce en mayores ganancias, formando una cadena en la que cada eslabón retroalimenta al siguiente hasta que todas las personas relacionadas directa o indirectamente con la organización obtienen beneficios.

2. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La psicología ha hecho varios aportes a la administración de RRHH, que han evolucionado hasta localizar a las organizaciones como sistemas que consideran como principal recurso a las personas que en ellas trabajan. Es en este punto donde Chiavenato (2002), propone como modelo a la Gestión del Talento Humano (GTH) como una visión para aprovechar al máximo su talento.

Gracias a que el mundo moderno tiende a la globalización, tecnología, información, conocimientos, servicios, énfasis al cliente, calidad, productividad y competitividad, se ven afectadas las organizaciones y su estilo de vida, generando cambios en sus necesidades y las de las personas que en ellas trabajan y en los órganos encargados de las mismas (Chiavenato, 2002).

El contexto de la GTH, está conformado por las personas y las organizaciones, que trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos de cada uno ya que sin la interacción cotidiana la subsistencia de ambas sería muy difícil; por un lado las personas necesitan trabajar para vivir y las organizaciones necesitan de las personas para operar (Chiavenato, 2002), son sistemas que interactúan entre sí para alcanzar objetivos comunes y propios (Urdaneta, 2005).

La GTH depende de la cultura de cada organización, aunque la idea central es la misma en cualquier caso: tratar a las personas como socias de la misma ya que, como se vio en el capítulo anterior, son las proveedoras de conocimientos, habilidades e inteligencia, lo que dirige el rumbo que tomará la organización, por lo que no deben ser tratados como simples empleados. Esto se puede lograr basándose en tres aspectos en cuanto a las personas se refiere:

- Son seres humanos y deben ser tratados como tales.
- Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, lo que los convierte en impulsores de la organización.

- Son socios de la organización, por lo cual la pueden conducir a la excelencia y el éxito (Chiavenato, 2002).

Es así como el trato con las personas pasó a ser de un problema a la solución de éstos dentro de las organizaciones, ya que al cambiar las funciones del departamento de RRHH, cambiaron también las de las propias personas, centrándose así en el cliente y la calidad, lo que genera productividad y competitividad. Para lograr llevar a cabo sus funciones y responsabilidades, el área debe seguir ciertos procesos que serán explicados a continuación.

2.1 Reclutamiento y selección de personal

Chiavenato (2002), señala que el reclutamiento forma parte del proceso de incorporar personas a una organización, por el cual se comunica a los candidatos la oferta de oportunidades de empleo. Portillo (2002), menciona que es el conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Este proceso debe de pasar por las descripciones de puesto dentro de la organización, lo que constituye un instrumento esencial para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los medios o canales por los cuales se puede llevar a cabo el reclutamiento, son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la organización que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. Algunos pueden ser por medio de periódicos, revistas especializadas, carteles o avisos en sitios visibles, agencias de reclutamiento, etc. (Chiavenato, 2002 y Portillo, 2002).

Las características con las que cuenta el mercado laboral son la oferta y la demanda, cuya importancia radica en la influencia dentro de las prácticas de RRHH de las organizaciones. Cuando predomina la oferta en el mercado laboral las oportunidades de trabajo son mayores, ya que en este caso las personas son insuficientes para llenar las plazas; pero al predominar la demanda las oportunidades de trabajo son menores y las personas se disputan los empleos en el mercado (Chiavenato, 2002).

Las actividades de admisión de personas dependen entonces directamente de la situación del mercado, no en cuanto al procedimiento de éstas sino a las exigencias, ajustando sus estándares y requerimientos hacia el perfil de los candidatos. Estos últimos también se ven afectados en cuanto a oportunidades laborales se refiere, teniendo que ajustar de igual manera sus pretensiones.

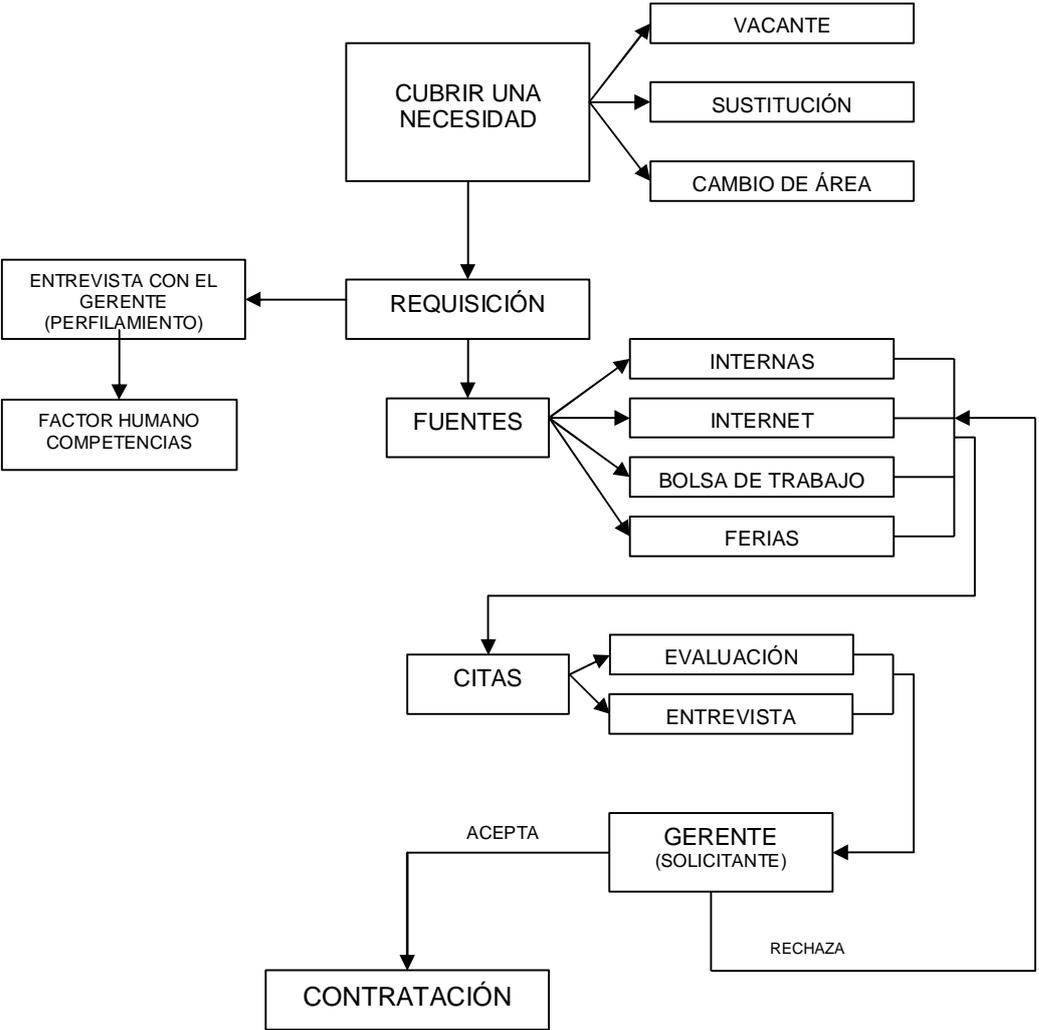
El reclutamiento puede llevarse a cabo de dos maneras:

- Interno: El reclutamiento interno se lleva a cabo cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).
- Externo: El reclutamiento externo se lleva a cabo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Después de realizar el reclutamiento, es importante llevar a cabo la selección del personal, ya que en el proceso de admisión se pueden reclutar muchos candidatos, pero sólo se seleccionará uno de ellos (Portillo, 2002). La selección es el proceso de escoger los mejores candidatos, que cuenten con un perfil parecido al requerido por la organización con la finalidad de contratar aquel capaz de

brindar el mejor desempeño de los cargos asignados, este proceso es responsabilidad de línea y función de staff (Chiavenato, 2002).

Para que esto se lleve a cabo se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato. Una herramienta que se puede utilizar es el elemento Factor Humano en la técnica “Clever”, y/o, las competencias requeridas para el puesto. Para una mejor comprensión del proceso de selección, se puede observar el siguiente diagrama:



Fuente: Pérez, 2005 (Obtenido a través de entrevista)

Para realizar una buena selección es importante la aplicación de diversas técnicas, dentro de las que se encuentran:

- Entrevista: es la técnica mas utilizada y requiere entrenamiento de los entrevistadores; es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, donde una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.
- Pruebas de conocimiento o capacidad: consisten en medir el grado de conocimiento profesional o técnico, además de comprobar el desempeño de los candidatos.
- Pruebas psicométricas: constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, además de utilizarla para medir el desempeño basándose en muestras estadísticas de comparación que se aplican en condiciones estandarizadas.
- Pruebas de personalidad: éstas revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, (como los determinados por el carácter rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).
- Técnicas de simulación: se centran en el tratamiento del grupo además de hacerse por acción social, reconstruyendo un escenario o contexto dramático en el momento presente, utilizando el psicodrama y la dramatización (role playing). (Chiavenato, 2002).

La selección de personal se puede ver como un proceso de comparación, en el cual por un lado, o en la variable “x”, se encuentran los requisitos del cargo que debe llenarse, esta es suministrada por la descripción y el análisis del cargo y en la variable “y” el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo, que se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección. Así cuando “x” es mayor que “y” se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado cargo y este es rechazado para

tal cargo. Cuando “x” - “y” son iguales se dice que el candidato reúne las condiciones ideales y, por lo tanto, es aceptado. Cuando “y” es mayor que “x” el candidato reúne más de las condiciones exigidas por el cargo, lo cual quiere decir que está superdotado para el cargo. Aun así, no solo se toman estos resultados, ya que se debe de ser flexible en la decisión dependiendo de las características de cada candidato hacia el puesto (Chiavenato, 2002).

La selección puede verse como un proceso de decisión y elección, ya que puede ocurrir que varios candidatos presenten condiciones aproximadamente equivalentes para el puesto que se solicita, pero el órgano de selección no puede imponer al órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación; solo puede prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgen más adecuados al cargo. Sin embargo la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es responsabilidad del órgano solicitante, en este caso es responsabilidad de la línea (de cada jefe o gerente) y función de staff (Chiavenato, 2002).

Para la identificación de las características personales del candidato se requiere de un razonable conocimiento de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea impone a la persona que la ejecutará. Estas características personales están relacionadas con tres aspectos principales:

- Ejecución de la tarea en sí: donde la tarea que debe ejecutarse exige ciertas características humanas o aptitudes como, atención concentrada o para detalles, atención dispersa o visión amplia y comprensiva de las cosas, numérica o facilidad para manejar números y cálculos, verbal o facilidad para manejar palabras o expresarse verbalmente, espacial o facilidad de percibir figuras o símbolos, auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos, etc.

- Independencia con otras tareas: aquí el comienzo y la terminación de la tarea que debe ejecutarse dependen de otras tareas y exigen ciertas características o aptitudes humanas, como atención dispersa y amplia, facilidad de coordinación, resistencia a la frustración y a los conflictos, etc.
- Independencia con otras personas: donde la tarea que debe ejecutarse exige contacto con otras personas situadas por encima, en el mismo nivel o debajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea puede exigir características personales como colaboración y cooperación, facilidad de trabajar en equipo o en conjunto, buenas relaciones humanas, iniciativa propia, liderazgo, facilidad de comunicación y de expresión personal, etc. Todo esto realizado con otros individuos (Chiavenato, 2002).

La recolección de información sobre el cargo dentro de la selección del personal cuenta con cinco maneras de llevarse a cabo, son las siguientes:

- Descripción y análisis de cargos: éstos dos constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del diseño) y extrínsecos (requisitos que exige a su ocupante) del cargo. La descripción y el análisis proporcionan información respecto de los requisitos y las características que el ocupante debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada. De esta manera el proceso de selección puede concentrarse en la investigación y evaluación de éstos y en las características de los candidatos que se presentan.
- Técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo. Lo que hace esta técnica es tratar de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos a ocupar el cargo.
- Solicitud o requisición de personal (SP). Esta es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante, el cual da comienzo al proceso de selección. Existen

organizaciones que no cuentan con un sistema estructurado de descripción y análisis de cargos, así que la SP es tomada como un formulario que llena y firma el gerente, contiene varias secciones donde deben anotarse los requisitos y las características deseables de la persona que ocupará el cargo.

- Análisis del cargo en el mercado. Se recurre a este medio cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos y características esenciales del cargo que se debe llenar, por tratarse de uno nuevo cuyo contenido esté muy relacionado con el desarrollo tecnológico, utilizando la investigación y el análisis de cargos comparables o semejantes en el mercado. El cargo comparado se denomina cargo representativo o cargo de referencia (benchmark job).
- Hipótesis de trabajo. Si no es posible utilizar ninguna de las alternativas anteriores para obtener información sobre el cargo que se debe cubrir, se puede emplear una hipótesis, la cual es una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación con el ocupante (Chiavenato, 2002).

2.2 Diseño de cargos

Chiavenato (2002), señala que el cargo es la composición de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para que se pueda especificar un cargo, éste debe diseñarse; Gómez y Mejía (2000), describe el diseño de puestos como un proceso en el cual se organiza el trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico, mientras que Fernández (2001), opina que el diseño de puestos es un procedimiento metodológico que permite obtener información relativa a un puesto de trabajo.

Para diseñar el cargo, se debe de describir, definiendo:

- Qué hace el ocupante del cargo.

- Cuándo lo hace.
- Cómo lo hace.
- Dónde lo hace.
- Por qué lo hace.

Analizar el cargo, o sea detallar qué exige en términos de:

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Capacidades para desempeñarlo de manera adecuada

Debe de contar con una recolección de datos, usando:

- Método de la entrevista, de forma individual, grupal y a supervisores.
- Método del cuestionario, distribuidos a ocupantes o supervisor.
- Método de observación, emplea un cuestionario que es diligenciado por el observador.

Utilizando cuatro condiciones básicas para diseñar un cargo según la GTH:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

El diseño de cargos no siempre es realizado por algún gerente de línea o el profesional de RRHH. En ocasiones otros órganos se encargan del diseño de

cargos, por ejemplo ingeniería industrial. De ahí la necesidad de describir y analizar los cargos.

Para Chiavenato (2002), el analizar un cargo significa detallar qué exige en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. Tanto la descripción y el análisis de éste es responsabilidad de línea y función del staff, es decir, los gerentes de línea deben proveer la información acerca de los cargos, mientras que la presentación de servicios o consultoría interna es responsabilidad de los especialistas en RRHH.

Existen métodos de recolección de datos sobre cargos, los cuales son:

- Método de la entrevista: para la obtención de datos existen 3 tipos de entrevistas, la individual con cada empleado (cajeros de banco, operadores de máquinas semejantes, secretarios, vendedores, etc.), la grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y aquellas con el supervisor, quien conoce los cargos que se deben analizar. Las principales preguntas realizadas en una entrevista característica sobre cargos son: ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?, ¿Qué hace usted?, ¿Cuándo lo hace, diariamente, semanalmente o mensualmente?, ¿Cómo lo hace?, ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?, ¿Por qué lo hace?, ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?, ¿Cuáles son los principales deberes y responsabilidades?, ¿En qué condiciones físicas trabaja usted?, ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?, ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?, ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?, ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?, ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?, ¿Quién es su superior inmediato? ¿De qué le informa?, ¿Quiénes son sus subordinados?
- Método del cuestionario: la recolección de datos puede realizarse a través de cuestionarios que son distribuidos a los ocupantes o al supervisor. Este sigue la misma ruta de la entrevista, pero es resuelto por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja es la eficiencia y

rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Cuenta con menos costo operacional que la entrevista, pero su planeación y montaje requiere tiempo y pruebas preliminares.

- Método de observación: se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de máquinas, secretarios, etc. Emplea un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador para garantizar la cobertura de la información necesaria (Chiavenato, 2002).

2.3 Evaluación del desempeño humano

Chiavenato (2002), menciona que la parte más importante de una organización es el factor humano, en el que recae la mayor parte de la responsabilidad, ya que está conformada por este. Esto nos lleva a pensar que los empleados deben de estar bien dentro de la misma para que se den buenos resultados tanto en producción como en ventas. Debido a esto se ha evaluado el desempeño humano para saber qué tan satisfechos se sienten con su trabajo, en qué pueden mejorar, cuáles son sus metas y objetivos, los resultados que aportan a la organización, etc.

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona (Fernández, 2004). Esta puede definirse también como la apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y los resultados que debe alcanzar y su desarrollo (Chiavenato, 2002).

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- Resultados, es decir resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- Desempeño, o sea comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- Factores críticos de éxito, es decir aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Dentro de una organización es importante que toda persona reciba retroalimentación respecto a su desempeño para saber como marcha en el trabajo. De igual forma la organización debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de su potencial.

Las principales razones por las que las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencia y en algunos casos despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados estén al tanto de lo que el jefe piensa de su desenvolvimiento laboral. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño (Chiavenato, 2002).

Para que la evaluación del desempeño proporcione beneficios a la organización y a las personas debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- La evaluación debe abarcar, a parte del desempeño en el cargo ocupado, el alcance de metas y objetivos los cuales deben tratarse como temas inseparables.

- Debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto a los hábitos personales observados en el trabajo. Siendo este análisis objetivo del desempeño y no de la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
- Debe ser aceptada tanto por el evaluado y el evaluador.
- Se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2002).

Por lo general, la evaluación del desempeño tiene como inconvenientes que puede:

- Ser percibida como recompensa o castigo.
- Hacer más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Ser tomada como injusta o tendenciosa.
- Conducir a una reacción negativa del evaluado basado en los comentarios que ésta produzca.
- Estar basada en factores de evaluación que no conducen a nada o no agregan valor a nadie (Chiavenato, 2002).

Éstos pueden evitarse siempre y cuando se expliquen los propósitos de la evaluación antes de que sea realizada y sea llevada a cabo de la manera más objetiva posible.

Para evaluar satisfactoriamente este desempeño, Chiavenato (2002), propone las siguientes alternativas:

- Autoevaluación del desempeño: en este caso el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo de sí mismo con la ayuda del superior. Esto se hace en la obtención de metas y resultados fijados.

- El gerente: aquí le corresponde al gerente, con la asesoría del departamento de RRHH, establecer los medios y criterios para realizar la evaluación, la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados.
- El empleado y el gerente: en este caso el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.
- Equipo de trabajo: el desempeño de los miembros es evaluado por el equipo de trabajo y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar definiendo los objetivos y metas por alcanzar.
- Evaluación de 360°: en esta, participan los jefes, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores, o sea, todas las personas en una amplitud de 360°, así se recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.
- Evaluación hacia arriba: se hace al contrario de gerente a empleado, pues el equipo evalúa como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y menciona como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.
- Comisión de evaluación de desempeño: en esta, entran los miembros permanentes y estables que son, el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RRHH y el especialista en evaluación de desempeño participando en todas las evaluaciones en donde su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención de los estándares organizacionales y la constancia del sistema.

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos, los cuales se reflejan en los procesos de:

- Admisión de personas.

- Aplicación de personas.
- Compensación de personas.
- Desarrollo de personas.
- Mantenimiento de personas.
- Monitoreo de personas.

La evaluación debe de ser constante y requiere de mucho tiempo, las categorías deben de ser pocas, los objetivos deben de ser claros y explícitos y la evaluación formal debe de ser sólo una parte del reconocimiento general del desempeño de la persona.

Los métodos ocupados para la evaluación del desempeño humano son:

- Escalas gráficas: son un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación, que son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados, y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. El primer paso para este proceso es la elección y definición de los factores de evaluación, que constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. En este caso los empleados que los presenten en mayor grado son los que mejor desempeñan sus actividades. El número de factores varía conforme a los intereses de cada organización pero en general va de 5 a 10 factores. Estos aparecen en la siguiente tabla (Chiavenato, 2002, pág. 205):

Habilidades/ capacidades/necesidad/ rasgos.	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad (frecuencia) Lealtad Honestidad Presentación personal Sensatez Capacidad de realización Comprensión de situaciones Facilidad de aprendizaje.	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Sociabilidad	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo Atención del cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez en las soluciones Reducción de desperdicios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipo Atención a los plazos Enfoque en los resultados

Método de escalas gráficas

Ya que cuenta con una doble entrada las filas presentan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de estos factores. Se utilizan 3, 4, o 5 grados (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable y deficiente para cada factor). Se expresa de la siguiente manera (Chiavenato, 2002, pág. 206):

Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conocer todo el trabajo	Conocer mas de lo necesario	Conocer lo suficiente	Conocer parte del trabajo	Conocer poco del trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición

Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Ejemplo de relación factores-grados de evaluación

- Selección forzada: esta consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. Aquí el evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se ajusten al desempeño del empleado y la frase que más distancia de él (un ejemplo de este procedimiento es el "Test de Cleaver"). Este formato aparece a continuación (Chiavenato, 2002, pág. 207):

Evaluación de Desempeño		
Nombre _____ Cargo _____ Departamento: _____		
En seguida, encontrará bloques de frases. Escriba un "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.		

	Nº	+	-		Nº	+	-
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Dificultad con los números Es muy sociable				Dificultad para tratar a las personas Buena iniciativa Hace reclamos Teme pedir ayuda			
Tiene espíritu de equipo Es ordenado No soporta la presión Acepta críticas constructivas				Potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y demorado Conoce su trabajo			
Buena presentación personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Dificultad para tomar decisiones				Nunca se muestra antipático Producción razonable Buena memoria Se expresa con dificultad			

Formato para evaluar el desempeño a través del método de selección forzada

- Investigación de campo: se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Este requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los empleados. A partir de la entrevista con cada gerente el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. Este método se desarrolla en 4 etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados. Esto es descrito en el formato siguiente (Chiavenato, 2002, pág. 208):

Evaluación del Desempeño
Nombre _____ Cargo _____ Departamento: _____

1.- ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2.- El desempeño fue: ¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?

Evaluación inicial	3.- ¿Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño? 4.- ¿Qué motivos puede justificar ese desempeño? 5.- ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6.- ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7.- ¿Posee cualidades u deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8.- ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9.- ¿Cuáles fueron los resultados? 10.- ¿Requiere entrenamiento? ¿Ya recibió entrenamiento? ¿Cómo?
Planeación	11.- ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12.- ¿Qué plan de acción a futuro recomienda para el empleado? 13.- Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado 14.- ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15.- ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o por debajo del estándar? 16.- ¿Este desempeño es característico del empleado? 17.- ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18.- ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejora?

Formato de evaluación del desempeño a través de investigación de campo

- Método de los incidentes críticos: es bastante sencillo, ya que no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos (éxito) o negativos (fracaso). Cada factor de evaluación de desempeño se

transforma en incidente crítico o excepcional para evaluar las fortalezas o debilidades de cada empleado. Un ejemplo se observa en el siguiente formato (Chiavenato, 2002, pág. 209):

Evaluación del Desempeño			
Nombre _____	Cargo _____	Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor		Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente	

Formato para evaluación del desempeño a través de incidentes críticos

- Listas de verificación: se basan en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de éstos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. Esta lista funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. Un ejemplo se expone en el formato siguiente (Chiavenato, 2002, pág. 210):

Evaluación del Desempeño											
Nombre _____	Cargo _____					Departamento: _____					
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

Formato para la evaluación del desempeño a través de listas de verificación

Aun así, estos métodos de evaluación han sido criticados debido a que en general son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran a la evaluación como un fin y no como un medio. En estos días las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación que sean más participativos y estimulantes, desarrollen métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la organización y a los intereses individuales de las personas, para integrar objetivos organizacionales e individuales sin conflictos y reforzar la posición de que la evaluación del desempeño es un medio para mejorar e impulsar el comportamiento laboral (Chiavenato, 2002).

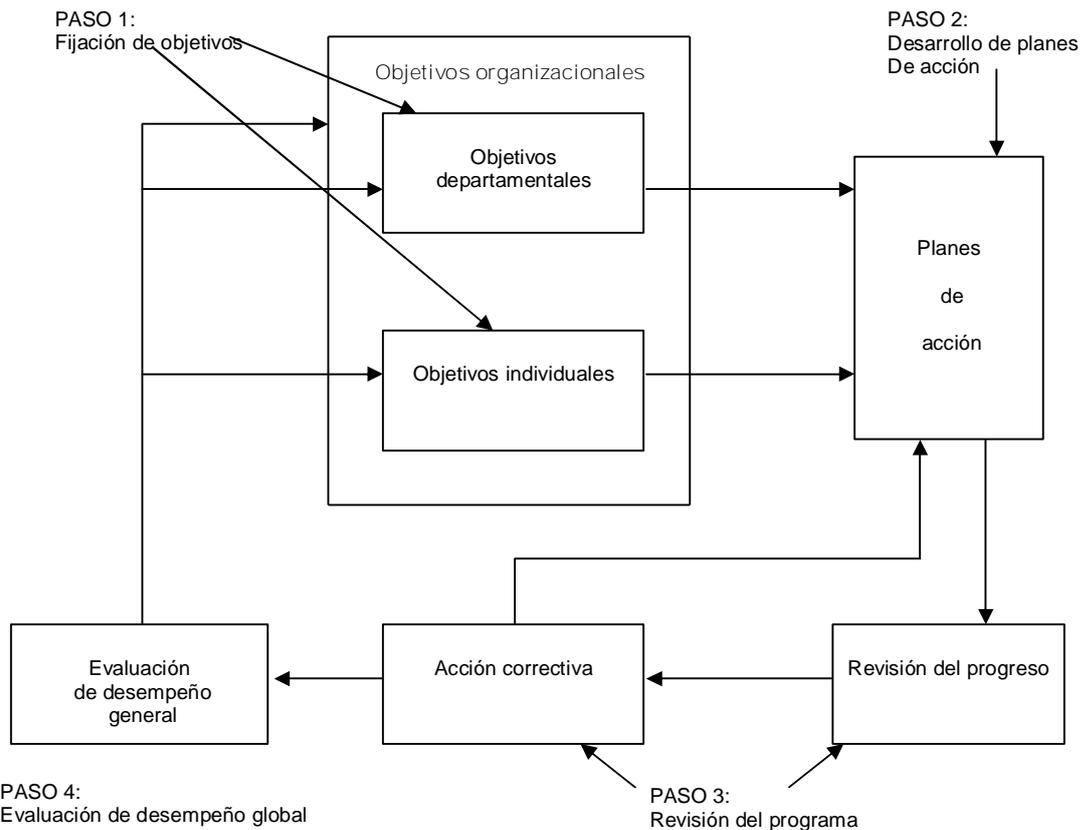
Uno de los métodos que pueden incluir tanto a los empleados y gerentes conjuntamente en una evaluación es la Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO), la cual es democrática, participativa, envolvente y motivadora. Esta evaluación atraviesa 6 etapas, que son:

- Formulación de objetivos consecuentes: se establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensas negociaciones para llegar a un consenso ya que estos objetivos no son impuestos de arriba hacia abajo. Esto debe beneficiar a la organización al permitir la participación directa del evaluado en este beneficio.
- Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos, ya que es imprescindible que el evaluado los acepte plenamente y se comprometa a alcanzarlos. Para esto, en algunas ocasiones se celebra una especie de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado.
- Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos, es decir, que se deben definir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos eficazmente, estos pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.), inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, consejería, etc.).

- Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos, o sea que cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definidos. El gerente podrá proporcionar consejería y orientación, en vez de dar órdenes, controlar e imponer.
- Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados, consiste en la verificación de los costos – beneficios involucrados en el proceso. Debe de contar con una medición de resultados constante con fundamentos cuantitativos que merezcan fe y confianza, y al mismo tiempo suministren una idea objetiva y clara de la marcha del proceso y del esfuerzo del evaluado, quien siempre que sea posible se debe autoevaluar.
- Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua. El evaluado necesita saber y percibir con claridad las formas para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones.

Es necesario tomar en cuenta que todo esto busca garantizar el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de la carrera del evaluado (Chiavenato, 2002).

El ciclo de la EPPO define objetivos y responsabilidades, desarrolla estándares de desempeño, redefine objetivos, y así sucesivamente. Es importante que se motive a las personas a través de recompensas materiales y simbólicas. La evaluación trata de verificar qué objetivos se cumplieron y cómo se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál es la participación que tuvo el individuo o el grupo que permitió su logro. Esto dará libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales. La relación se representa en el siguiente diagrama (Chiavenato, 2002, pág. 216):



2.4 Compensación de personas

Desde el punto de vista de los RRHH, una organización es viable si capta y emplea dichos recursos de manera adecuada y los mantiene en la organización, ésta exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, e higiene y seguridad en el trabajo. Las personas que trabajan en la organización contribuyen con sus conocimientos capacidades y habilidades para ejecutar diversas tareas, y los clientes, adquiriendo y pagando los bienes y servicios producidos por ésta. Cada uno de estos socios de la organización contribuye con algo y esperan obtener algún retorno por su contribución.

Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada; ésta es llamada remuneración total. La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo; incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios (Chiavenato, 2002).

No obstante, además de una remuneración de acuerdo con el puesto y funciones a cubrir, es necesario la implementación de compensaciones por parte de la organización, ya que mediante las mismas se incita al personal a seguir contribuyendo con su trabajo y esfuerzo; tomando en cuenta que éstas tienen como objetivo que las personas se sientan valoradas, seguras y que son parte fundamental e importante para el lugar donde trabajan.

Por lo que, de acuerdo con Chiavenato (2004), las compensaciones se clasifican en:

- Financieras: éstas a su vez se dividen en directas e indirectas. La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización, como vacaciones, primas, propinas, horas extra, prima por salario, y adicionales.
- No financieras: estas son, prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo.

Es así como la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.

Sin embargo, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica o pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o por hora. Está representada por el salario en dinero recibido por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo (Chiavenato, 2002); por lo que puede considerarse de muchas maneras diferentes:

- Es el pago de un trabajo.
- Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.
- Da estatus jerárquico en la organización (Chiavenato, 2000).

Existen tres clases de salarios:

- Por unidad de tiempo: éste es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la organización, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes.
- Por resultado: se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción.
- Salario-tarea: ésta es una fusión de las dos clases anteriores, ya que el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

Existen varias políticas y procedimientos de remuneración. La elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios:

1. Equidad interno versus equilibrio externo: la equidad interna obedece al principio de la justicia distributiva que fija los salarios de acuerdo con las contribuciones o los insumos que los empleados intercambian con la organización. Y la equidad externa equilibra los salarios de la organización con los del mercado laboral.

2. Remuneración fija o remuneración variable: la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o variar conforme a criterios previamente definidos.
3. Desempeño o tiempo en la organización: la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo con las contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización. Ésta destaca el desempeño cuando parte de las ganancias de los empleados dependen de contribuciones individuales o grupales. La remuneración situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas.
4. Remuneración del cargo o remuneración de la persona: la compensación se puede enfocar en la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización o cómo los conocimientos y habilidades de la persona contribuyen al cargo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario por la contribución del cargo y no por el desempeño del empleado. En este sistema, el cargo representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial; en este caso, interesa el cargo, no su ocupante. El sistema de remuneración basado en el conocimiento o en las habilidades se fundamenta en los talentos que las personas deben tener para aplicarlos a una variedad de tareas y situaciones.
5. Igualitarismo o elitismo: la remuneración puede incluir el mayor número posible de empleados bajo el mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes, según los niveles jerárquicos o grupos de empleados (elitismo).
6. Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado: los empleados pueden ser remunerados por debajo o por encima del salario del mercado en un nivel porcentual. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no

sindicalizadas, que operan en áreas económicamente poco desarrolladas y que presentan elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza laboral.

7. Premios monetarios o premios no monetarios: el plan de remuneración puede destacar empleados motivados mediante recompensas no monetarias. Los premios monetarios se dan en efectivo y refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras que los no monetarios refuerzan el compromiso con la organización.
8. Remuneración abierta o remuneración confidencial: los empleados pueden conocer cuál es la remuneración de otros empleados y cómo se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o ignorar esta información (remuneración confidencial).
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales: las decisiones sobre remuneración se pueden controlar a través de un órgano central, o delegar en los gerentes de las unidades organizacionales. En el sistema centralizado, las decisiones se toman y controlan a través de un órgano central, normalmente el área de RRHH. En el sistema descentralizado, las decisiones se delegan en los gerentes de línea (Chiavenato, 2002).

Además de la remuneración, es necesario incentivar continuamente a las personas para que se logren las metas y resultados, por lo que es conveniente crear un sistema de recompensas; Morales y Velandia (2000), lo definen como el método para recompensar o retribuir a los trabajadores de una organización, el cual debe tener un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. El sistema de recompensas tiene como objetivo, el aumentar la satisfacción del empleado, ya que cuando éste ve retribuciones directas a su esfuerzo; contribuye a incrementar la productividad y la comunicación; disminuye la posibilidad de conflictos por remuneraciones; y permite retener a los mejores empleados.

Las características típicas de estos sistemas de remuneración son: definiciones más amplias de los puestos de trabajo y una correlativa disminución del número de escalones retributivos, así como incentivos para la adquisición de cualificaciones adicionales, una valoración superior de los nuevos requisitos laborales (tales como cooperación, responsabilidad, toma de decisiones, resolución de problemas, etc.), el pago de complementos del salario base en función de los resultados o de mejoras continuas, el establecimiento de una igualdad laboral interna entre trabajadores manuales y empleados, entre trabajadores por horas y trabajadores a destajo, entre trabajadores a tiempo parcial y trabajadores con jornada completa, así como el establecimiento de la igualdad de retribución entre mujeres y hombres (Diez de Castro, Redondo, Barreiro y López, 2002).

Los nuevos métodos de remuneración incluyen el variable (Chiavenato, 2002), el cual, es la porción de la remuneración total que se le paga al empleado con periodicidad trimestral, semestral o anual. Es selectiva y depende de los resultados logrados por la organización en determinado periodo mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado. La remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos:

1. La planeación estratégica de la organización debe estar orientada hacia una administración por objetivos particularmente participativa, democrática y amplia. Ésta es un instrumento para la evaluación del desempeño y el rendimiento.
2. Proceso sencillo y de fácil comprensión y seguimiento que permita la cuantificación objetiva del desempeño de la organización, de las unidades y de los empleados.
3. Flexibilidad, de modo que permita introducir ajustes cuando sean necesarios.
4. Transparencia en los criterios de premiación, que deben negociar y aceptar todos los empleados involucrados en el proceso (Chiavenato, 2004).

El empleo de incentivos varía según las condiciones de cada industria y cada ocupación. Hay varios tipos de medidas de incentivos que ligan las remuneraciones con el desempeño, como en las comisiones por ventas o los trabajos por recompensas. A menudo, los pagos se determinan por una combinación de medidas de calidad y cantidad, para asegurarse que se mantenga una elevada calidad de los productos o servicios.

En otros casos sólo se dan bonificaciones de incentivos a los empleados que alcanzan metas establecidas. Otra medida es la que relaciona los pagos con la eficiencia de costos del pasado. Sea cual sea el tipo de incentivos que se utilicen, su objetivo es el de ligar una parte de la remuneración del trabajador con alguna medida del desempeño del empleado o la organización (Davis, 1981). Las recompensas de incentivos proporcionan varias respuestas potenciales a los empleados; una de las principales es que incrementa la expectativa de que las compensaciones sean consecuencia del desempeño. Suponiendo que el dinero tenga valencia para un empleado, una mayor expectativa deberá aumentar su motivación.

Otra ventaja desde el punto de vista de los empleados es que los incentivos son comparativamente objetivos. Se pueden calcular a partir de la cantidad de piezas, pesos u otros objetivos similares; en comparación con las calificaciones de rendimiento subjetivo de un supervisor, el método objetivo tiende a contar con una mayor aceptación por parte de los empleados (Davis, 1981). Por ello, los incentivos también pueden considerarse desde el punto de vista de su impacto sobre el trabajador; desde este punto de vista subjetivo, se pueden distinguir tres tipos de incentivos, aquellos con base en:

1. Las satisfacciones actuales de una persona; son aquellas características de su trabajo que le agradan y que desea que continúen; ésta clase de incentivos constituyen todas las características del trabajo que le complace. Una vez que a la persona le agradan algunos aspectos de su trabajo, crea

un interés en ver que perduren; además proporcionan a una persona razones para continuar trabajando, y querer seguir empleado en su presente lugar de trabajo.

2. Las inconformidades actuales; los incentivos basados en las inconformidades actuales están enfocados sobre aquellas características de su trabajo que le agradan, pero desea más de ellas; aquí casi todos los aspectos del trabajo pueden originar inconformidades, cuya disipación depende de obtener más de lo que ahora se tiene. Los incentivos basados en las inconformidades son importantes para hacer que la gente desee más de lo que ahora tiene.
3. Proporcionar equivalentes funcionales. Esta respuesta subjetiva está basada en la habilidad de la organización de trabajo para proporcionar a sus miembros equivalentes funcionales de los servicios o recompensas que también pueden adquirirse en forma particular. El equivalente funcional más general es la sustitución de acciones personales por programas de la organización para incrementar la seguridad; aquí se incluyen servicios de salud y bienestar, seguro de hospitalización y de vida, paga por incapacidad y por jubilación, tenencia del puesto, y seguridad de empleo mediante planes anuales de empleo, o bien salarios (Dubin, 1982).

Esta clase de incentivos dependen tanto del puesto o cargo dentro de la organización, de la situación en la cual se encuentre ésta, e incluso de las características de la población a la cual se considera y/o se ha contratado, tales como situación económica, cargos anteriormente ocupados, características y rasgos a nivel personal y familiar. Por lo que se crean diversos modelos de remuneración de acuerdo a las necesidades y características de nuestra población. Los principales modelos de remuneración variable son:

1. El plan de bonificación anual, éste consiste en una suma de dinero ofrecida al final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la organización.

2. La opción de compra de acciones de la compañía. Tienen el objetivo de lograr que el empleado, el principal socio, se convierta en accionista de la organización por su propia cuenta, aunque con la ayuda de aquella.
3. Participación en los resultados alcanzados, este se basa en tener un porcentaje o franja de valor en los resultados de la organización o del departamento que ayudó a conseguir, con su trabajo personal o de equipo.
4. Remuneración por competencias; ésta se basa en remunerar de acuerdo con la contribución personal de cada empleado a la organización e incentivar la participación y el involucramiento de las personas en la conducción de los negocios de la organización (Chiavenato, 2002).
5. Distribución de utilidades; ésta se define como compartir con los empleados los residuos contables que quedan después de cubrir todos los costos regulares, incluyendo sueldos y salarios competitivos y los impuestos sobre la renta. El papel del reparto de utilidades es fomentar la cooperación e interés mutuo entre los empleados, la administración y los accionistas. Los trabajadores se interesan por el éxito económico de su organización, cuando ven que sus propias recompensas se ven afectadas por él. Como resultado, tiende a ampliarse el trabajo en equipo, adquiriendo las características de tarea institucional (Davis, 1981).

La elección del método más adecuado depende directamente de las necesidades de la organización y las personas. Por lo que, para el diseño de dichos modelos o sistemas de incentivos se debe de seguir un proceso; donde el primer paso es reunir información sobre el tipo de recompensas que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla con base en su esfuerzo, ya que existen satisfacciones intrínsecas; es decir, el trabajador busca auto realizarse en su trabajo. Otro factor importante a considerar es la manera como esté diseñado el puesto incluyendo su nivel de utilidad percibida, de variedad de labores, de autonomía, etc. (Dubin, 1982).

Además de ello, para implementar un plan de incentivos se debe considerar:

- Garantizar relación directa entre esfuerzos y recompensas. El plan de incentivo debe recompensar a las personas en proporción directa a su mayor productividad.
- Los empleados deben comprender y calcular el plan con facilidad. Las personas deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diversos niveles de esfuerzo.
- Formular estándares eficaces. Los empleados deben percibir que los estándares son justos; los objetivos deben ser claros y específicos.
- Garantizar los estándares. Los estándares se deben ver como un contrato con los empleados. Cuando el plan funcione, no se debe reducir el tamaño del incentivo por ningún motivo.
- Garantizar un estándar por horas. El personal de la fábrica labora mejor con estándares relacionados con su base horaria de salario.
- Proporcionar apoyo al plan. El plan debe recibir total apoyo de todos los directivos y gerentes de la organización (Chiavenato, 2002).

No obstante, la remuneración además de recompensar el trabajo y la dedicación de los empleados, busca hacerles la vida más agradable y fácil a través de beneficios y servicios que la organización ofrece. Los beneficios según Chiavenato (2000), son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que son parte integral de la remuneración del personal; estos incluyen una variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización; las cuales sirven para evitar a los trabajadores una serie de inconvenientes; sin embargo a nivel organizacional, se plantean definiciones de beneficios, para clarificar tanto su funcionalidad como los servicios ofrecidos, éstas son:

- Pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados; incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la compañía, etc.
- Comodidades, facilidades, ventajas y servicios sociales que las organizaciones ofrecen a los empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, constituyen la denominada remuneración directa concedida a todo el personal como condición de empleo, independientemente del cargo ocupado, en conjunto con el salario específico para el cargo ocupado, mismo que está en función de la evaluación del cargo o del desempeño del ocupante (Chiavenato, 2002).

Los planes de beneficios se pueden clasificar en monetarios o no monetarios; los primeros son concedidos en dinero, generalmente a través de nómina, los cuales generan prestaciones sociales. Los principales beneficios financieros son:

- Vacaciones
- Prima salarial
- Bonificaciones
- Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad.

Los beneficios no monetarios son servicios, ventajas o facilidades para los usuarios como:

- Restaurante o cafetería para los empleados
- Asistencia médico-hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Servicio social y consejería
- Club o asociación
- Transporte desde la casa a la organización, y viceversa
- Horario móvil o flexible.

Cada organización define su plan de beneficios para atender las necesidades de los empleados. Generalmente, el plan está compuesto de un paquete de servicios adecuados al perfil de los trabajadores y de sus actividades; éstos tratan de satisfacer varios objetivos individuales, económicos y sociales:

- **Objetivos individuales.** Los beneficios tienen el objetivo de atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Tratan de suministrarles condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones diarias y concentrar en las actividades laborales, para satisfacer necesidades más elevadas.
- **Objetivos económicos.** Los beneficios buscan:
 - Reducir la fatiga física y psicológica de las personas.
 - Apoyar el reclutamiento de personal y atraer candidatos.
 - Reducir la rotación del personal y fijar a las personas en la organización.
 - Reducir el ausentismo.
 - Mejorar la calidad de vida de las personas.
 - Minimizar el costo de las horas trabajadas.
- **Objetivos sociales.** Los beneficios procuran llenar deficiencias, lagunas o ausencia de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios prestados por el gobierno o por la comunidad, como transporte, seguridad, etc. (Chiavenato, 2002).

Finalmente, cada organización ofrece un plan de beneficios diseñado de acuerdo con criterios propios y específicos. En general, se definen uno o más paquetes de beneficios, los cuales, para su diseño deben de tener en cuenta dos criterios:

1. El principio del retorno de la inversión destaca que todo beneficio se debe conceder a los empleados si trae algún retorno a la organización, el cual se puede evaluar en términos de aumento de la productividad, elevación de la

moral, mejoramiento de la calidad, retención de talentos o cualquier otro indicador.

2. El principio de la mutua responsabilidad destaca que el costo de los beneficios sociales se debe compartir entre la organización y los empleados beneficiados; o por lo menos, al conceder un beneficio, debe reposar en la solidaridad de las partes involucradas. La mutua responsabilidad es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común (Chiavenato, 2002).

2.5 Entrenamiento

Amaro (1990), describe al entrenamiento como el proceso mediante el cual la organización estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

Por su parte, Chiavenato (2002) define el entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades; es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos planteados de la manera más económica posible.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de información: El objetivo es distribuir entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos; la información es genérica y referente al

trabajo: información acerca de la organización, sus productos, servicios, organización, política, reglamentos, etc.

2. Desarrollo de habilidades: Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas.
4. Desarrollo de conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (Chiavenato, 2002).

Los principales objetivos que persiguen el entrenamiento y desarrollo son:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia (Chiavenato, 2002).

Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de

ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede decir que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la organización desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada que puede expresarse como un proceso cíclico y continuo compuesto por cuatro etapas:

1. Diagnóstico: en esta etapa se evalúan las necesidades de entrenamiento, detectadas a partir de investigaciones internas. Dichas necesidades son discordancias entre lo que las personas deberían de saber y lo que realmente saben, son aquellas habilidades que necesitan ser desarrolladas en beneficio de los empleados, la organización y el cliente. El entrenamiento, además de ser una actividad empleada cuando las personas no cubren las necesidades de la organización, también sirve para mejorar continuamente los niveles de desempeño. Para determinar las destrezas a desarrollar, existen distintos métodos, entre los que se encuentran: la evaluación del proceso productivo de la organización, la retroalimentación directa de las personas, la visión a futuro en base a la tecnología y el desarrollo de nuevos productos o servicios. Para elaborar un inventario de entrenamiento, se deben llevar cuatro niveles de análisis: organizacional (verificar misión, visión y objetivos estratégicos), de los recursos humanos (determinar comportamientos, actitudes, conocimientos y competencias), de la estructura de cargos (determinar habilidades, destrezas y comportamientos necesarios para cada cargo) y del entrenamiento (objetivos y metas que serán criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa)

2. **Diseño:** es la planeación de las acciones del entrenamiento, es decir, el desarrollo del programa. A partir de las necesidades detectadas, se elabora un programa integrado y enlazado asociado a las necesidades de la organización. Es necesario que el programa sea realizado con base a las condiciones específicas de cada organización, ya que sólo así se pueden fijar los criterios para resultados esperados. Un buen programa de entrenamiento debe incluir seis componentes básicos: a quién entrenar, cómo entrenarlo, en qué, quién debe entrenar, dónde entrenar y cuándo entrenar, para así alcanzar los objetivos, que constituyen el “para qué entrenar”.
3. **Conducción:** en esta etapa se aplica el programa con diversas técnicas de transmisión de información, las dos principales son: conferencias por medio de un instructor, exponiendo una gran cantidad de información en un tiempo determinado, de una sola vía con poca oportunidad de retroalimentación; y la instrucción programada, en la que se instruye sin la presencia de un instructor humano, por medio de preguntas de opción múltiple y puede ser computarizado, presentando como principal desventaja que no se presentan las respuestas al entrenado. Las técnicas para desarrollar habilidades son: entrenamiento en el cargo, que puede incluir conducción, rotación de cargos y asignación de proyectos especiales; y las técnicas de clase, por medio de un instructor experimentado incluyendo actividades de dramatización (role playing) y juegos de negocios (business games). Otras tecnologías empleadas para el entrenamiento, son: recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico y tecnología multimedia.
4. **Evaluación:** es la etapa final donde se comprueba la eficacia del entrenamiento, es decir, se verifica si éste tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes, y si cubrió aquellas para las que fue diseñado, así como cotejar si la inversión fue o será retornada de manera razonable. Algunas preguntas que pueden ayudar a

determinar la eficacia del programa, son: ¿Se eliminaron los rechazos y desperdicios?, ¿se eliminaron las barreras?, ¿disminuyeron los costos de trabajo por unidad?, ¿las personas se tornaron más productivas y felices?, ¿la organización alcanzó sus objetivos estratégicos y tácticos? (Chiavenato, 2002).

El entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías; es por esto que, los beneficios que ofrece el entrenamiento son:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar el proceso de comunicación en la organización
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- Disminuir ausencias y rotación de personal
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de aprendizaje
- Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- Reducir los accidentes de trabajo (Amaro, 1990).

2.6 Desarrollo de personas y de organizaciones

Las exigencias del mundo actual, provocan que las organizaciones desarrollen una necesidad de adaptación al cambio, pasando de un ambiente estable y predecible a uno dinámico y competitivo. Esto genera una nueva ola de reorganizaciones desplegando la creatividad e innovación organizacionales; la creatividad es la base del cambio constructivo aplicando el ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema. La innovación requiere de creatividad, es el proceso donde se crean nuevas ideas y se ponen en práctica. Éstos dos procesos, son

parte fundamental para que el Desarrollo Organizacional se dé de acuerdo a las exigencias del medio tanto externo como interno, éste último conformado por quienes integran la organización, que deben cambiar para funcionar de manera satisfactoria; papel que corresponde al Desarrollo de Personas (Chiavenato, 2002).

La creatividad organizacional, puede ser estimulada con:

- Talleres de creación o gerencia de conceptos.
- Centros de creatividad.
- Círculos de calidad y creatividad.
- Programas de entrenamiento en creatividad.
- Programas de mejoramiento continuo e incremento de la innovación.
- Sesiones creativas regulares.

Por su parte, el proceso innovador debe cubrir las siguientes etapas:

1. Creación de ideas
2. Experimento inicial.
3. Determinación de la viabilidad.
4. Aplicación final.

El cambio organizacional es el resultado de la aplicación de procesos como la creatividad y la innovación; “Cambio significa pasar de un estado a otro diferente” (Chiavenato, 2002. pag. 332), lo que implica transformaciones, perturbaciones, interrupciones y rupturas que se desarrollan en un proceso de tres etapas: descongelamiento (abandono de viejas ideas y prácticas), cambio (experimentación, ejercicio y aprendizaje de nuevas ideas) y recongelamiento (incorporación definitiva de las nuevas ideas al comportamiento).

Cada etapa se lleva a cabo a través de un agente de cambio, que son las personas que laboran en la organización y que facilitan este proceso en base a

nuevas prácticas que pueden mejorar de manera proporcional al desarrollo de los empleados.

El desarrollo de personas se relaciona con la educación y la orientación hacia el futuro, el cual está centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual. Existen métodos y técnicas para desarrollar en las personas sus habilidades personales en el cargo y fuera del cargo. Estas son:

- Rotación de cargo: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. Permite el aumento de experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al tiempo que proporciona oportunidades de evaluación de desempeño más amplias y confiables.
- Posiciones de asesoría: oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.
- Aprendizaje práctico: técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o departamentos.
- Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, compare la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización.
- Participación en cursos y seminarios: ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas; se pueden realizar con ayuda de consultores, proveedores, etc.
- Ejercicios de simulación: Incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles, para que utilice sus experiencias describiendo y diagnosticando los problemas reales, analizando causas, desarrollando soluciones, etc.

- Entrenamiento fuera de la organización: Se realiza con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
- Estudio de casos: las personas deben presentar alternativas para resolver problemas organizacionales que se les presentan por escrito, desarrollando habilidades de análisis, comunicación y persuasión.
- Juegos de empresas: son técnicas en las que compiten equipos de empleados y/o gerentes tomando decisiones de acuerdo a situaciones que se presentan en las organizaciones.
- Centros de desarrollo interno: se basan en centros localizados dentro de la organización donde se exponen ejercicios a gerentes y empleados encaminados a desarrollar y mejorar habilidades personales (Chiavenato, 2002).

Al interior del desarrollo de personas, el de carrera es parte fundamental, ya que por medio de éste se propone el desarrollo profesional y de cargos cada vez más elevados y complejos. Actualmente, las organizaciones permiten a sus empleados desarrollar su propio plan de carrera, otorgándoles los medios necesarios para llevarlo a cabo de una forma realista y exitosa, dentro o fuera de ellas; estos planes constan de autoevaluación de habilidades e intereses, retroalimentación de superiores, establecer objetivos, presentes y futuros, construir planes de acción con el gerente, cursos de acción y planeación de incremento de habilidades (Chiavenato, 2002).

Por su parte, el desarrollo organizacional (DO) es el enfoque de cambio formulado por los propios empleados, basado en la investigación y en la acción, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento, modificando sus actitudes, valores y creencias, y de ésta forma, el rumbo de la organización para su mejora (Chiavenato, 2002). Es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización,

mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la misma, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional (Strauss, 1999).

Está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambio técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente de cambio externo o consultor. Es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y puede continuar de manera indefinida; en él se trata de lograr que la organización haga la transición de donde se encuentra actualmente, si requiere diagnóstico, dónde debería estar, por intervenciones tendientes a suscitar la acción.

Hay diversos métodos para aplicar el desarrollo de organizacional, pero un programa típico consiste en:

- Diagnóstico inicial. La alta gerencia se reúne con el asesor para determinar el tipo de programa de desarrollo organizacional que se necesita. Durante esta fase, el asesor busca información inicial por medio de entrevistas con varias personas de la organización.
- Recopilación de datos. Se realizan encuestas para determinar el clima organizacional y los problemas conductuales.
- Retroalimentación de datos y confrontación: Se organizan grupos de trabajo para analizar los datos recabados, para mediar entre sí las cuestiones en las que están en desacuerdo y para establecer prioridades para el cambio.
- Planeación de la acción y resolución de problemas. Los grupos usan los datos para formular recomendaciones específicas para cambios. Los debates se centran en problemas reales dentro de su organización. Los planes específicos, incluyendo quién es responsable y cuándo debe darse por terminada la acción.

- Estructuración de equipo. Durante todo el periodo de las reuniones de grupo, el asesor los alienta para que busquen maneras de trabajar unidos. También los ayuda a ver el valor de las comunicaciones abiertas y la confianza como prerequisites para mejorar el funcionamiento del grupo.
- Desarrollo intergrupar: Después de estructurar en equipos a los grupos pequeños, se puede intentar lo mismo entre grupos de mayor tamaño compuestos de varios equipos.
- Evaluación y análisis subsecuente: El asesor ayuda a la organización a evaluar los resultados de su trabajo de desarrollo organizacional y a desarrollar trabajos adicionales en los campos en que se requieren otros resultados (Davis, 1981).

Chiavenato (2002), resume el proceso en tres sencillos pasos:

1. Diagnóstico: percepción de necesidad de cambio basada en las entrevistas con las personas o grupos involucrados.
2. Intervención: definida y planeada mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.
3. Refuerzo: obtenido a través de retroalimentación respecto al cambio alcanzado. Se define como el esfuerzo para estabilizar la nueva situación.

En la esencia del DO están involucrados los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia organizacional, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos organizacionales (Strauss, 1999).

Tanto el DO como el desarrollo de personas, se encuentran estrechamente ligados al cambio organizacional, lo que agrega valor al negocio de la organización, a las personas y a los clientes. Ambos tienen el potencial de complementar e incentivar la calidad dentro de las organizaciones además de mejorar la competencia individual de los empleados.

2.7 Relaciones laborales

El subsistema de mantenimiento de RRHH depende de las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados. Una de sus responsabilidades es crear un ambiente de comunicación abierta que abarque a toda la organización. Esto se logra estimulando un ambiente en el que el trabajador pueda platicarlo directamente con los supervisores para arreglar las diferencias que pudieran surgir.

Es por esto importante que los gerentes de línea supervisen a los subordinados, pero que en ese trato se les motive y proporcione asistencia a los empleados que atraviesan una situación difícil como problemas personales, financieros, de salud, drogadicción, etc., y que de alguna manera tienden a afectar el comportamiento de trabajo. Las relaciones con el personal deben formar parte de la filosofía de la organización: la organización debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares (Chiavenato, 2002).

Para lograr esto se han diseñado programas para mejorar las relaciones laborales, éstos son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la organización. Estos programas no son un sustituto de las prácticas de personal, sin embargo, sirven para mejorar el entorno laboral además de poder complementar otras actividades y proporcionar mayor motivación a los empleados, y alta satisfacción y alicientes para la productividad.

El mejoramiento del entorno laboral tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Esa participación puede concentrarse en la solución activa de los problemas cotidianos o en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado, y confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor (Werther, 1992).

El objetivo de las relaciones laborales deben ser el impulsar, fomentar y consolidar, cada vez más, la integración de los empleados y las organizaciones; que éstos sustenten en cada momento más objetivos afines; crear conciencia entre ambas partes de sus necesidades; comunicarse y apoyarse para lograr sus fines sin menoscabo de ninguna de ellas. Mejorar cada vez más las relaciones entre la dirección y los trabajadores, para, a su vez, aumentar la productividad y la satisfacción de las partes (Müller de la Loma, 1983).

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe corresponder a los objetivos del área de RRHH, de los gerentes de línea y los trabajadores. El programa de relación con los empleados debe incluir:

- Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los trabajadores, para obtener su cooperación.
- Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar del personal y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
- Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- Disciplina y conflicto: se deben tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto (Chiavenato, 2004).

Entre los programas se encuentra el de sugerencias, el cual está diseñado para solicitar, evaluar e implementar consejos ofrecidos por los empleados y recompensar aquellos que suministren ideas que tengan aplicación y generen resultados para la organización. Casi siempre, las recompensas son monetarias y el reconocimiento es público, aunque pueden incluir también vacaciones extras o algún beneficio especial (Chiavenato, 2004).

Los programas de asistencia al empleado están estructurados para tratar de que éstos sepan enfrentar sus problemas personales que interfieren en el desempeño del trabajo, por lo que, para resolver estas situaciones, son apoyados por las organizaciones a través de dichos programas.

Y por último, el campo de la disciplina tiene un efecto decisivo sobre el individuo dentro de la organización. Es el curso de acción que sigue la gerencia para implantar sus normas organizacionales.

Hay dos clases de disciplina: la preventiva, que es la acción que se emprende para convencer a los empleados de la necesidad de seguir las normas y reglas para no incurrir en infracciones. El objetivo básico es alentar al trabajador a ejercer la autodisciplina, de esta manera ellos son los que se encargan de su propia conducta en lugar de obligar a la gerencia a imponérsela. La gerencia tiene la responsabilidad de crear un clima organizacional de disciplina preventiva.

La disciplina correctiva es una acción que sigue a la infracción de una regla; su objetivo es desalentar infracciones subsecuentes para que los actos futuros se adhieran a las normas. La acción correctiva es un castigo de alguna índole y recibe el nombre de acción disciplinaria. La meta es mejorar para el futuro más que castigar por el pasado (Davis, 1981).

Los objetivos de ésta acción son:

- Reformar al que incurre en la ofensa.
- Evitar que otros repitan acciones similares.
- Mantener normas de grupo eficientes y consistentes (Davis, 1981).

La disciplina incluye varios factores:

- Gravedad del problema: seriedad o severidad del problema.
- Duración del problema: tiempo de permanencia de la ofensa o violación.
- Frecuencia y naturaleza del problema: puede ser un patrón nuevo o la continuidad de alguna infracción disciplinaria. Una infracción frecuente y continuada requiere una acción disciplinaria más severa que una infracción aislada no continua.
- Factores condicionales: condiciones o circunstancias relacionadas con el problema.
- Grado de socialización: grado de conocimiento que el infractor tiene respecto de las reglas y los procedimientos de la organización y el grado de formalización de las reglas y procedimientos escritos y divulgados.
- Historia de las prácticas disciplinarias de la organización: infracciones semejantes que la organización castigó en el pasado, y el tratamiento equitativo que se debe dar.
- Apoyo gerencial: los gerentes deben apoyar por completo la acción disciplinaria y aplicarla en la administración de sus subordinados (Chiavenato, 2002).

Por lo que para diseñar una política disciplinaria, todas las acciones que se establezcan deben incluir los procedimientos estándar:

- Comunicación de las reglas y criterios de desempeño: los empleados deben conocer las reglas y patrones de comportamiento de la compañía y las consecuencias de violarlos.

- Documentación de los hechos: el supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Estas evidencias se deben documentar para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad.
- Respuesta coherente a la violación de las reglas: el empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es coherente y previsible, sin discriminación ni favoritismo, lo cual significa que los empleados se deban tratar de la misma manera.

Sin embargo, es común que las personas dentro de una organización tengan diferencias de objetivos y de intereses. El conflicto, inherente a la vida de cada individuo, forma parte inevitable de la naturaleza humana y constituye el lado opuesto de la cooperación y la colaboración. La palabra conflicto está ligada al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discrepancia, la controversia y el antagonismo (Chiavenato, 2004).

La vida de una persona o un grupo es un constante enfrentamiento con conflictos, muchos de los cuales son tratados de manera saludable hasta resolverlos por completo. Existen varios tipos de conflictos:

- Interno (intrapersonal): incluye dilemas de orden personal.
- Externo (interpersonal): implica varios niveles, interpersonal, intergrupales, intragrupal, intraorganizacional e interorganizacional.

Como los conflictos son comunes en la vida organizacional, se debe saber desactivarlos a tiempo para evitar consecuencias graves. Una cualidad en la persona encargada de la tarea, es la capacidad de administrar los conflictos. El encargado de ello dispone de tres enfoques para dicho cometido:

- Enfoque estructural: el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones de diferenciación, recursos limitados y escasos, e interdependencia. Si esos elementos se pudiesen modificar, se podrían

controlar las percepciones y el resultado; actúan bajo tres condiciones predisponentes:

- Reducir la diferenciación de los grupos.
 - Interferir los recursos compartidos.
 - Reducir la interdependencia.
-
- Enfoque del proceso: trata de reducir los conflictos mediante la modificación del proceso, es decir, de una intervención en el episodio de los mismos. Pueden utilizarlo una de las partes involucradas, personas de fuera o un tercero (consultor, un administrador neutro o un director de la organización). Se puede realizar de tres maneras diferentes:
 - Desactivación del conflicto.
 - Reunión de confrontación entre las partes.
 - Colaboración.
-
- Enfoque mixto: administración del conflicto, tanto en los aspectos estructurales como en los del proceso, e implica intervenciones en la situación estructural y en el episodio del mismo. El enfoque mixto permite dos aproximaciones:
 - Adopción de reglas para solución de conflictos.
 - Creación de equipos de integración (Chiavenato, 2002).

2.8 Higiene, seguridad y calidad de vida

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente (Chiavenato, 2002).

Un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales. Este ambiente implica:

- Ambiente físico:
 - Iluminación: luz adecuada para cada tipo de actividad.
 - Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo o empleo de máscaras.
 - Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
 - Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
- Ambiente psicológico:
 - Relaciones humanas agradables.
 - Tipo de actividad agradable y motivadora.
 - Estilo de gerencia democrática y participativa.
 - Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Aplicación de principios de ergonomía:
 - Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
 - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
 - Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
- Salud ocupacional.

El procurar estos puntos además de favorecer a los trabajadores, beneficia directamente a la organización con empleados más saludables y por lo tanto con mejor rendimiento, además de reducir costos al disminuir los accidentes laborales (de los que se hablará más adelante).

Un factor importante que puede afectar la salud física y emocional de los empleados, es el estrés laboral. Éste se define como “un conjunto de reacciones

físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente... es la suma de perturbaciones orgánicas y psíquicas provocadas por diversos agentes agresores” (Chiavenato, 2002. pág. 393). El estrés laboral acarrea consecuencias graves como ansiedad, depresión, trastornos gástricos y cardiovasculares, dolores de cabeza, nerviosismo y accidentes (a nivel personal) que interfieren en la cantidad y calidad de trabajo, aumentan el ausentismo y rotación, y predisponen quejas, reclamos y huelgas, lo que afecta a nivel organización (Chiavenato, 2002).

Para reducir los niveles de estrés, Albrecht (citado en Chiavenato, 2002) propone como medidas:

- Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables con los compañeros de trabajo.
- No intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer.
- Desarrollar relaciones constructivas y eficaces con el gerente.
- Comprender los problemas del jefe y ayudarlo a comprender los suyos.
- Negociar con el gerente metas realistas de trabajo. Estar preparado para proponer otras metas diferentes de las impuestas.
- Estudiar el futuro y aprender como enfrentar eventos posibles.
- Encontrar tiempo para dejar a un lado las preocupaciones y relajarse.
- Caminar por la oficina para mantener la mente tranquila y alerta.
- Detectar los ruidos en el trabajo y buscar medios para reducirlos.
- Salir de la oficina algunas veces para cambiar de escenario y despejar la mente.
- Reducir el tiempo de concentración. Delegar asuntos rutinarios y de mero trámite.
- Limitar las interrupciones: programar períodos de aislamiento y de reuniones.
- No dedicar mucho tiempo a solucionar problemas desagradables.

- Elaborar una relación de asuntos preocupantes. Elaborar una lista de los problemas prioritarios y las medidas que tomará para alejarlos de la mente.

Por otra parte y como otro factor indispensable para garantizar la salud laboral de los empleados, está la seguridad en el trabajo, que es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Ésta abarca la prevención de accidentes, prevención de incendios y de robos (Chiavenato, 2002).

En nuestro país existe todo un marco de medidas legales para procurar la salud de los trabajadores, que comprende leyes incluidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (apartado A del artículo 123 en sus fracciones XIV y XV, apartado B del mismo artículo fracción XI incisos a y b); en la Ley Federal del Trabajo (título cuarto, capítulo I artículo 132, capítulo II artículo 134, 135; título noveno artículos 473 al 475, 477 al 480, 487 al 490 y 500); en la Ley del Seguro Social (artículo 48); en el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo (del título primero al décimo tercero) y en las Normas Oficiales Mexicanas (1-21).

Hernández, Malfavón y Fernández (2004), mencionan como los principales términos en seguridad e higiene:

- Condiciones de trabajo: normas para la defensa de la salud y la vida de los trabajadores en los lugares de trabajo.
- Medio ambiente de trabajo: las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- Seguridad: conjunto de normas, acciones, obras e instrumentos tanto legales como técnicos para proteger la vida humana y la propiedad material de fenómenos destructivos, tanto naturales como humanos.

- Seguridad en el trabajo: aplicación de las técnicas para el diseño de objetos y procedimientos para el trabajo, con el propósito de evitar la incidencia de daño en trabajadores y/o maquinarias.
- Higiene: disciplina que estudia y determina las medidas para conservar y mejorar la salud y prevenir enfermedades.
- Higiene en el trabajo: aplicación de las técnicas enfocadas a reconocer, evaluar y controlar los factores ambientales originados en el lugar de trabajo que pueden convertirse en causa de perjuicios a la salud e incomodidad entre los trabajadores. También se encarga del desarrollo de los individuos procurando su salud física y mental.
- Salud: estado de bienestar físico, mental y social.
- Peligro: condición que pueda causar lesiones o daños a la propiedad y/o al medio ambiente, inherente a cosas materiales y equipos, relacionado con una condición insegura.
 - Peligro clase A: condición capaz de causar incapacidad permanente, pérdida de la vida o de alguna parte del cuerpo y/o pérdida considerable de estructuras, equipos o materiales
 - Peligro clase B: condición o práctica capaz de causar lesión o enfermedad grave, dando como resultado incapacidad temporal o daño a la propiedad de tipo destructivo pero no muy extenso.
 - Peligro clase C: una condición o práctica capaz de causar lesiones menores no incapacitantes, enfermedad leve o daño menor a la propiedad.
- Riesgo: posibilidad de pérdida y grado de posibilidad de la misma.
- Accidente y sus características: toda suspensión no programada dentro de un proceso. Instantáneo, estados patológicos. De lapso breve e imprevisible.
- Enfermedad y sus características. Estados patológicos de lapso prolongado y previsible. Puede ser repentina o crónica.

- Enfermedad ocupacional: alteración a la salud debido a la exposición y/o manejo de agentes químicos, biológicos o lesiones físicas en su lugar de trabajo.
- Lesión: daño repentino.
- Seguridad e higiene: prevención y reparación del daño.

Chiavenato (2002) considera como principales conceptos:

- Accidente sin incapacidad: después de ocurrido, el empleado puede continuar trabajando sin que existan secuelas o perjuicios importantes.
- Accidente con incapacidad: provoca la incapacidad del empleado para trabajar. Se puede clasificar en:
 - Incapacidad temporal: pérdida temporal para la capacidad de trabajar por un lapso no mayor a un año.
 - Incapacidad parcial permanente: provoca reducción parcial y permanente de la capacidad de trabajar, se prolonga por más de un año y puede estar motivada por la pérdida total o parcial de algún miembro, la reducción de la función total o parcial de un miembro, pérdida de visión parcial o total de un ojo, pérdida de la audición funcional de un oído, cualquier otra lesión orgánica que cause la reducción de menos de tres cuartas partes de la capacidad de trabajar.
 - Incapacidad permanente total: provoca pérdida total de la capacidad de trabajo, generalmente motivada por: pérdida de la visión en ambos ojos, pérdida de la visión total en un ojo y reducción de más de la mitad en el segundo, pérdida anatómica o funcional de más de un miembro o de sus partes esenciales, pérdida de la visión de un ojo simultánea a la pérdida de un miembro, pérdida de la audición en ambos oídos o reducción en más de la mitad de su función, cualquier otra lesión orgánica que el médico considere que disminuye en tres cuartas partes o más la capacidad de trabajar.

- Muerte. Para disminuir la probabilidad de que ocurran accidentes se puede y debe crear un programa de seguridad industrial, concentrado en eliminar las prácticas de inseguridad y reducir los actos inseguros (Chiavenato, 2002). Éste es un plan donde no sólo se establecen las operaciones a desarrollar sino el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes (Hernández, Malfavón y Fernández, 2004).

Entre los puntos que debe contener dicho programa, se encuentran:

- Eliminación de las posibles condiciones de inseguridad.
 - Localización de áreas de riesgo.
 - Análisis profundo de los accidentes.
 - Apoyo irrestricto de la alta administración.
- Reducción de los actos inseguros.
 - Procesos de selección de personal, analizando, de acuerdo al cargo:
 - § Estabilidad emocional y pruebas de personalidad.
 - § Medidas de coordinación muscular.
 - § Pruebas de habilidad visual.
 - § Pruebas de madurez emocional, desempeño seguro y cuidadoso.
 - § Susceptibilidad a la exposición a productos tóxicos.

Como medidas preventivas, se pueden emplear:

- Educación.
- Entrenamiento en habilidades.
- Ingeniería.
- Localización de riesgos.
- Protección.
- Reglas de refuerzo (Chiavenato, 2002).

Por último, cabe mencionar como indicador de experiencias humanas en el sitio de trabajo a la Calidad de Vida Laboral (CVL) que representa el grado de satisfacción

de las necesidades personales de los miembros de la organización a través de su trabajo, incluyendo factores como:

- Satisfacción con el trabajo realizado.
- Posibilidades de tener futuro dentro de la organización.
- Reconocimiento de los resultados alcanzados.
- Salario percibido.
- Beneficios alcanzados.
- Relaciones humanas con el grupo y la organización.
- Ambiente psicológico y físico de trabajo.
- Libertad y responsabilidad de decidir.
- Posibilidades de participar.

La CVL afecta las actitudes del personal para la productividad tanto a nivel individual como grupal, la motivación, adaptabilidad, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios (Chiavenato, 2002). Para procurarla, se pueden realizar planes de salud e higiene ocupacional, que según Urdaneta (2001), tienen como objetivos:

- “El mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de calidad de vida y salud de la población trabajadora.
- Prevenir todo daño en la salud de las personas, derivada de las condiciones de trabajo: accidente de trabajo y enfermedades profesionales.
- Proteger a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos, biológicos, químicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la práctica laboral que pueden afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
- Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo.
- Proteger la salud de los trabajadores y de la población de los riesgos provocados por las radiaciones.

- Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos de la salud provenientes de la producción, almacenamiento y transporte, expendio, uso de sustancias peligrosas.
- Garantizar la calidad de vida del talento humano en el trabajo e incluso luego de su retiro” (pp. 398-399).

Se aplicarán en todo lugar y clase de trabajo, cualquiera que sea su organización jurídica, así mismo regularán destinadas a promover y proteger la salud de las personas. Deben ser de carácter permanente y estarán constituidos por cuatro elementos básicos:

- Actividades de medicina preventiva.
- Actividades de medicina del trabajo.
- Actividades de higiene y seguridad industrial.
- Funcionamiento del comité de medicina, higiene y seguridad industrial de la organización.

Toda organización se encuentra moral y legalmente obligada a brindar a sus trabajadores un ambiente sano de trabajo, tanto para bienestar de éstos como para procurar los bienes de la misma.

2.9 Base de datos

Según Diez de Castro, Redondo, Barreiro y López (2002), un dato es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real, dentro del contexto organizacional, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones, donde éstos son la base para la creación de información. A diferencia de los datos, la información tiene significado, los datos se convierten en información cuando su creador les da significado; es decir, cuando los orienta, agrupa, analiza e interpreta. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información.

La información se transforma en conocimiento cuando es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia, el cual sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la toma de decisiones (Diez de Castro, Redondo, Barreiro y López; 2002).

Bohlander, Sherman y Snell (2003) definen al sistema de información de RRHH como el método informatizado que proporciona información correcta y actualizada de los empleados para fines de control y toma de decisiones, el cual, debe ser un sistema en el que la información se comuniquen por escrito o de palabra y se elabore con técnicas manuales de cálculo.

La creación de un sistema de información personal tiene por objeto reunir los fundamentos que se necesitan para poder hacer pronósticos realistas, coordinándolos para evitar repeticiones y sometiéndolos adecuadamente para que puedan ser utilizados por los planificadores (Bohlander et. al., 2003). Por lo que, el sistema de información ayuda a facilitar todos los datos necesarios para planificar, tomar decisiones, realizar y controlar las medidas que necesiten tomarse en el área de personal.

El contenido del sistema de información se puede agrupar en dos categorías: la información sobre las personas (datos de identificación, fechas y documentos de contratación, formación, capacidades actuales y potenciales, ocupación presente y previsible para el futuro, calificaciones y juicios sobre comportamiento laboral, retribución, etc.) y datos sobre los puestos de trabajo (situación, contenido, exigencias en cuanto a conocimientos, esfuerzo físico, condicionamientos psíquicos, etc.) (Recio, 1991).

Las posibilidades o dificultades para disponer de un sistema de información personal eficiente están en gran parte determinadas por la existencia de un centro

que canalice la información y la pueda archivar y elaborar con criterios adecuados. La transferencia de información es en último término un acto de comunicación entendiendo por tal, el cambio de lugar de cualquier dato significativo.

Los datos del sistema de información personal según Recio (1991) se recopilan a través de instrumentos que facilitan el acceso a los datos primarios, los instrumentos son: la encuesta, la observación y el análisis de informes, documentación, etc.

La encuesta o entrevista es uno de los principales instrumentos para conseguir la información precisa; una u otra pueden hacerse por escrito o verbalmente y el grado de estandarización que se puede aplicar depende de la importancia relativa que tenga la espontaneidad o la necesidad de hacer comparaciones. La forma más elemental de estas encuestas, pero útiles para comenzar un banco de datos, es el cuestionario que se entrega en algunas organizaciones a los que ingresan. La observación se ha empleado en el área de personal, más para valorar y conocer a las personas que en las técnicas de valoración de puestos, por lo costoso que resultaría. El análisis o interpretación de informes, documentos, estadísticas, etc., es también una fuente de información.

La utilización de datos secundarios tiene una larga práctica en los departamentos de personal, ya que sirve para que las organizaciones organicen un servicio de información personal para ahorrarse desembolsos importantes. Los diversos sistemas para controlar la asistencia y puntualidad, las partes de altas y bajas para la Seguridad Social, las partes para el control de la productividad, la contabilidad, etc., pueden facilitar una información secundaria importante y barata para el incipiente sistema de información personal (Recio, 1991).

Existen dos objetivos básicos para el sistema de información sobre empleados:

- Objetivo administrativo, el cual consiste en reducir costos y tiempo de procesamiento de información.
- Brindar soporte para la decisión, ayudando a los gerentes y a los empleados tomar mejores decisiones.

El sistema de información para el área de RRHH, es el más amplio sobre la fuerza laboral y sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del área de gestión de personas. Este sistema cubre los siguientes aspectos:

- Planeación estratégica de RRHH.
- Formulación de objetivos y programas de acción en RRHH.
- Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, prima por salarios, ausencias y retrasos, disciplina, etc.
- Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales, entrenamiento y desempeño, higiene y seguridades el sitio de trabajo, área médica, etc.
- Informes sobre cargos y secciones (Chiavenato, 2002).

Es así que, el objetivo del banco de datos, es la recaudación y reorganización de toda la información; por lo que se define como el conjunto organizado de elementos de un mismo tipo que pueden ser evocados directamente, y son entre sí independientes para su aplicación, está conformado de un sistema de información del personal, en el cual se utilizan dos bancos de datos fundamentales: uno que recoja los datos personales y otro para los puestos de trabajo, aparte de los bancos auxiliares de definiciones, programas y métodos.

Dicho banco contiene la información necesaria para caracterizar cada puesto, desde el número de identificación hasta las exigencias de tipo físico, intelectual, psíquico, etc.; ya que recoge los pormenores necesarios para la planificación y, por tanto, su contenido varía según el detalle con que se elaboren los planes

(Chiavenato, 2002); por lo que funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad. Los registros que debe tener son:

- De personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
- De cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- De secciones: datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división.
- De remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- De beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
- De entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
- De candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.
- Médico: datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
- Otros registros (Chiavenato, 2002).

A partir de la revisión teórica de los aspectos relacionados con la Psicología y la GTH, es entonces pertinente continuar con la parte aplicada de este trabajo.

3. FASE 1: DIAGNÓSTICO

3.1 Metodología

Se empleó la metodología cualitativa, que se refiere al qué, cómo, cuándo y dónde se da un evento, así como su esencia y ambiente, es decir, al significado, conceptos, definiciones características, metáforas, signos y descripciones de personas, comunidades, momentos históricos, etc. Su propósito es proponer respuestas a eventos de los que se sabe muy poco y en los que la metodología cuantitativa no es suficiente. Con esto es necesario aclarar que ambos tipos de investigación son diferentes, no excluyentes. El método utilizado depende del tipo de información que se desee o necesite recaudar (Ito y Vargas, 2005).

Las aproximaciones cualitativas obtienen datos a partir de la cotidianidad de las personas, historias, sucesos, documentos, textos, movimientos sociales, entrevistas, observación y grabaciones (de audio o video). Según Taylor y Bogdan (1992; citados en: Ito y Vargas, 2005) esta metodología está caracterizada porque:

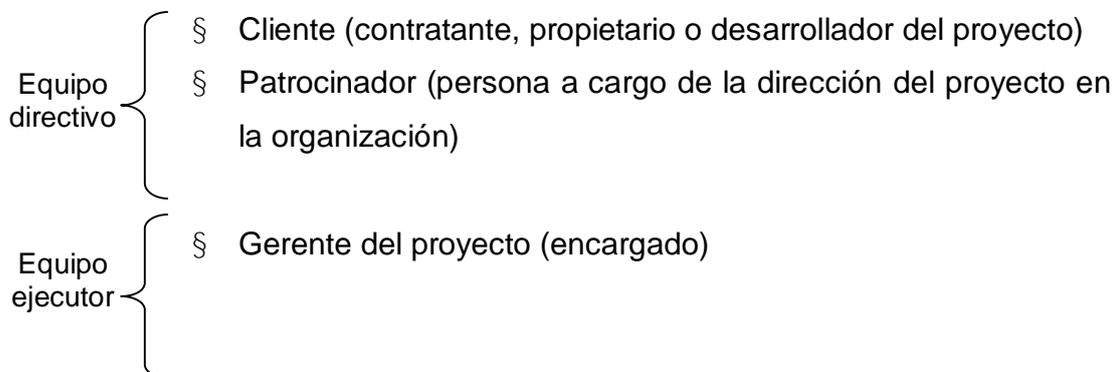
- Es inductiva.
- El investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística.
- Es sensible a los efectos que él mismo causa sobre las personas que estudia.
- Trata de comprender a las personas dentro de su propio marco de referencia.
- No tiene preconcepciones sobre los participantes.
- Considera que todas las perspectivas son valiosas.
- Utiliza un método humanista.
- Da importancia a la validez.
- Sostiene que todos los escenarios y personas son dignas de estudio.
- Es un arte, producto de la creación personal; es decir, no sigue un protocolo fijo preestablecido (Ito y vargas, 2005; pág. 18).

Las estrategias propias de ésta metodología permiten acceder a hechos que no es posible medir del acontecer diario de las personas y comprenderlos, enfocados en el significado de la conducta, el contexto de la interacción social y el entendimiento empático basado en estados subjetivos y conductuales (Ito y Vargas, 2005).

De igual manera se empleó la Administración Profesional de Proyectos® (APP®), que es “la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los involucrados” (Chamoun, 2002, pag. 39) y cuyo autor denomina “Método Escala”.

Para llevar a cabo un proyecto exitoso apoyados en ésta metodología, es necesario comprender conceptos como:

- Definición de proyectos, que es el conjunto de esfuerzos temporales que se encaminan a generar productos o servicios.
- Definición de éxito en proyectos bajo el método escala, que se encuentra registrada como “cumplir los objetivos de tiempo, costo y calidad, a satisfacción del cliente y de los involucrados clave, al mismo tiempo que desarrollamos relaciones a largo plazo con proveedores y demás integrantes del equipo” (Chamoun, 2002, pag. 29)
- Participantes clave; organizaciones y personas que serán afectadas directamente con la realización del proyecto, dentro de los que se encuentran:



§ Miembros del equipo (gerentes, organizadores, staff y proveedores)

- Procesos en el desarrollo de proyectos:
 - Inicio: se establece la misión del proyecto, objetivos, justificación, restricciones y supuestos.
 - Planeación: desarrollar un plan estratégico enfatizando la prevención y no la improvisación para cumplir los objetivos.
 - Ejecución: llevar a cabo el plan integrando el equipo y ejecutando de acuerdo a lo establecido.
 - Control: comparar la ejecución con la planeación para buscar desviaciones de la misma. En caso de encontrarlas, se aplican acciones correctivas y luego se continúa con la ejecución; de no encontrarse se prosigue normalmente, manteniendo siempre informado al equipo.
 - Cierre: se concluyen relaciones contractuales de manera profesional, para así facilitar proyectos futuros. También se elaboran documentos con resultados finales, archivos, cambios, directorios y lecciones aprendidas, entre otros.
- Áreas a considerar que afectan a todo proyecto, que son:
 - Alcance: lo que el proyecto incluye o no.
 - Tiempo: programación de entregas parciales y finales en base al calendario.
 - Costo: estimaciones de presupuesto.
 - Calidad: cómo cumplir los estándares más relevantes.
 - Recursos Humanos: equipo de colaboradores internos y externos, sus roles y funciones.
 - Comunicación: principales medios de difusión y sus características.
 - Riesgo: planes de contingencia ante las amenazas por controlar.
 - Abastecimientos: Estrategias administrativas tanto de cotizaciones como de contratos.

- Integración: administración de todos los cambios, lecciones y unificación de todas las áreas.
- Influencia del proyecto en la organización: La funcionalidad y los posibles cambios que pueda tener y/o generar el proyecto dentro de la organización.

Participantes:

- Recursos Humanos:
 - Georgina Domínguez Pastrana
 - Lourdes Rodríguez Sánchez
 - María Teresa Callejas Gutiérrez

Pasantes de la carrera de Psicología en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

- Directora y gerentes de cada departamento en MIRVIR:
 - Directora.
 - Gerente Administrativo.
 - Gerente de Ventas
 - Gerente de Sistemas.

Materiales:

- Grabadora para las entrevistas
- Hojas
- Plumas
- Cuadernos

Instrumento:

Documento de diagnóstico enfocado hacia la evaluación de las principales funciones del área de Recursos Humanos dentro de la organización, consta de 103 preguntas divididas en 10 secciones (Anexo 1), que son:

- Reclutamiento de personas.
- Selección de personas.

- Diseño de cargos.
- Evaluación del desempeño humano.
- Compensación de las personas.
- Entrenamiento.
- Desarrollo de personas y organizaciones.
- Relaciones Laborales.
- Higiene, seguridad y calidad de vida.
- Base de datos.

3.2 Procedimiento

Se realizaron observaciones directas dentro de la empresa MIRVIR S.A. de C.V., así como entrevistas a los gerentes de cada departamento para diagnosticar qué funciones del departamento de Recursos Humanos realizan y de qué manera lo hacen.

Posteriormente se analizaron cada una de dichas funciones para elaborar propuestas en las áreas de oportunidad, y finalmente presentarlas a la empresa MIRVIR S.A. de C.V.

Para facilitar esta labor y siguiendo los fundamentos de la APP, se realizaron:

- Mapa mental: es una técnica de gran utilidad en la administración de proyectos para bosquejar ideas, facilitar el entendimiento, trabajar en equipo entre muchos otros usos, apoya la definición de los proyectos permitiendo el análisis, toma de decisiones y facilitando una visión global asignando prioridades (Ver fig. 6.1).
- Charter: es el documento que formaliza el proyecto, facilitando la comprensión del mismo su porqué y sus riesgos, asignando al gerente y brindándole autoridad, documentando las expectativas y capitalizando experiencias a través de la recolección de información histórica de

proyectos similares. A continuación se presenta el charter que se realizó para el presente proyecto:

CHARTER

Justificación:

La reestructuración del departamento de Recursos Humanos es necesaria para mejorar el desempeño de quienes colaboran en MIRVIR, tanto para estar a la vanguardia en el mercado, es decir, utilizar métodos y gente calificada que permitan lograr el incremento y la conservación del esfuerzo del personal, de sus experiencias, conocimientos, habilidades, etc., en beneficio de la persona, de la organización y del país en general, así como también para aumentar la calidad en el servicio que se ofrezca (aceros).

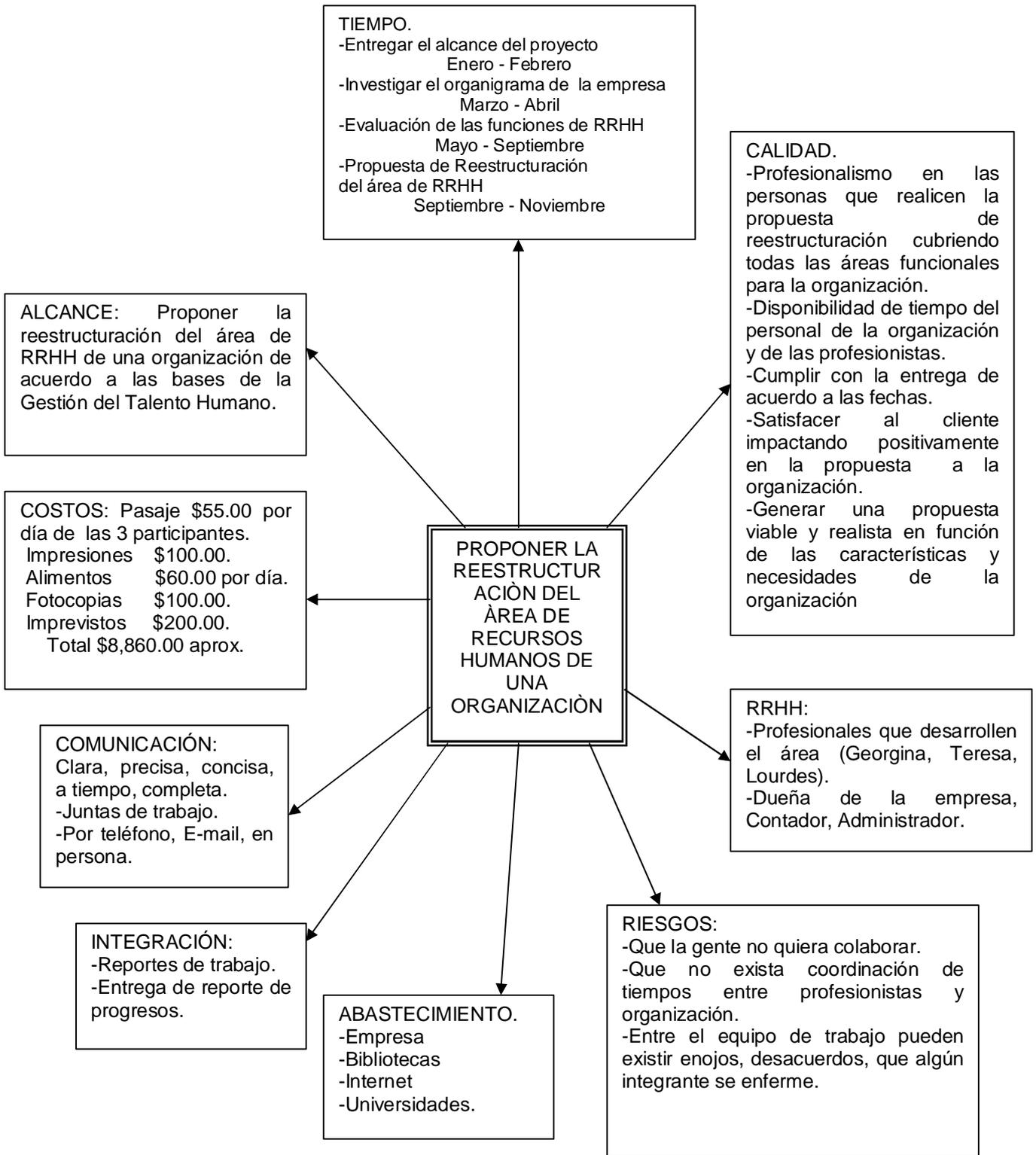


Fig. 6.1 Mapa mental

Propósito:

Realizar un proyecto que proponga la reestructuración del departamento de Recursos Humanos en MIRVIR, cubriendo sus necesidades de Gestión de Talento Humano.

Descripción del Producto o Servicio:

- Se requiere la obtención de información acerca de la estructura de puestos y cargos en la organización, de las áreas en que se divide y cuantas personas laboran en cada una de ellas, así como de las funciones del área de Recursos Humanos que se llevan a cabo actualmente y quién las realiza.
- A partir de los datos obtenidos sobre la situación actual de la organización, se hará la propuesta de reestructuración del área de Recursos Humanos.
- Se presentará la propuesta de reestructuración de Recursos Humanos a todos los involucrados clave (dueña, gerentes de áreas), y se resolverán posibles dudas.

Restricciones:

- No aprobación del proyecto ni satisfacción del cliente.
- Únicamente 2 días a la semana de trabajo.
- Que el personal de la organización no proporcione el material necesario para la recolección de información.
- El personal de la organización debe de estar localizable en todo momento.
- La interrupción de actividades por días de asueto.

Supuestos:

- Podremos conocer la estructura de puestos y cargos de la organización, número de personas que allí laboran, áreas en las que se divide la misma y las funciones del departamento de Recursos Humanos.

- Nos proporcionarán la información necesaria de la organización para el desarrollo del proyecto.
- Todos los empleados proporcionarán los datos o información de importancia para el desarrollo del proyecto (funciones que se han desarrollado en la organización, pertenecientes al área de Recursos Humanos).
- La dueña de la empresa nos permitirá trabajar en el proyecto alrededor de 11 meses.
- Las integrantes del equipo Georgina Domínguez Pastrana, Teresa Callejas Gutiérrez y Lourdes Rodríguez Sánchez, desarrollarán la propuesta de reestructuración del área de Recursos Humanos.

Información Histórica relevante:

Estudios similares se han realizado en:

Instalaciones en Productividad (INSPRO), dedicada al asesoramiento de organizaciones en la Implementación de programas de productividad, se trabajó en una planta procesadora de alimentos con el propósito de mejorar el desempeño de su personal y su compromiso con la organización. El trabajo de RRHH consistió en fomentar un cambio cultural de la organización, capacitación del nivel de supervisión para posicionar su liderazgo frente al grupo, además de lograr un involucramiento, seguimiento y control por parte de la dirección y gerencias, esto a través de cursos de sensibilización, talleres de habilidades de liderazgo, implementación de juntas de trabajo y capacitación para gerentes, supervisores y jefes (Cárcamo, 1998).

Por otro lado, se llevó a cabo un análisis del papel del Psicólogo en la consultoría empresarial INSPRO; el trabajo consistió en indagar que actividades realiza el psicólogo para crear un proyecto de productividad y calidad, éstas son: ser agente de cambio, concienciar y sensibilizar al 100% del personal, promover el trabajo en equipo, incrementar la motivación al trabajo productivo y de calidad, establecer los

canales de comunicación correcta entre trabajadores operativos, administrativos y directivos, crear métodos y programas de capacitación, obtener un compromiso de acción cuantificable de cada trabajador y evaluar la efectividad de la instalación del nuevo sistema en la organización (Ramos, 2003).

Otra investigación sobre el desarrollo de Recursos Humanos se llevo a cabo en la empresa textil Manufacturas Kaltex, cuyo propósito fue el de implementar políticas de calidad y productividad de los RRHH. Se elaboró estrategias de anticipación de los conflictos laborales, trabajando en atención personalizada de cada problema y el contacto sistemático del jefe de RRHH, además de una investigación constante y estudio de las variables responsables de la productividad y calidad de los recursos humanos (Daza, 2000).

- Planeación: Es la guía de ejecución y control del proyecto, donde se establecen los puntos de referencia para apegarse al cumplimiento de éste y enfocarse hacia el éxito. Facilita la comunicación entre los involucrados y documenta los criterios de cada una de las nueve áreas a considerar. La planeación de este proyecto se presenta a continuación:

PLANEACIÓN DEL PROYECTO

Entregable 1	Descripción	Criterio de aceptación
Definición del alcance del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Especificación de lo que se pretende lograr con la aplicación del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incluye lo que contiene el proyecto. ○ Es precisa. ○ Es clara. ○ Acordada por el equipo.
Subentregables	Descripción	Criterio de aceptación
1.1 Elaboración del mapa mental	<ul style="list-style-type: none"> ○ Representación gráfica de los diferentes puntos que serán tomados en cuenta para comenzar la programación del proyecto, que son: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, abastecimientos e integración. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contiene el alcance. ○ Especifica el tiempo de entrega. ○ Incluye los costos. ○ Toma en cuenta la calidad para la elaboración del proyecto. ○ Menciona los recursos que serán necesarios. ○ Se especifica el tiempo de comunicación. ○ Se tomarán en cuenta los riesgos que pueden presentarse en el abastecimiento e integración.
1.2 Elaboración del charter	<ul style="list-style-type: none"> ○ Documento formal de aplicación del proyecto, que será entregado a la dueña de la organización como anteproyecto para obtener su autorización. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Debe incluir la justificación del proyecto, la descripción de los involucrados, los recursos, las restricciones y los riesgos de la realización. ○ Acordado por los miembros del equipo ejecutor. ○ Claro. ○ Preciso.

Entregable 2		
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo del plan del proyecto por medio de entregables y subentregables. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Debe incluir los e investigación del organización, diag funciones corresp recursos humano cierre del proyect ○ Es precisa. ○ Es clara. ○ Está acordada po equipo ejecutor.
Entregable 3	Descripción	Criterio de aceptación
Investigación del contenido y distribución del organigrama de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ○ Obtener información sobre los departamentos o áreas, cargos y niveles de mando que componen el esqueleto funcional de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Completa. ○ Confiable. ○ Basada en la info que integra la org ○ Sin realizar interp descontextualizac staff. <p>*Aunque se investigó completo de la empre modificado para su u trabajo por respeto a de la misma (ANEXC</p>
Subentregables	Descripción	Criterio de aceptación
3.1 Solicitud de información	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pedir información sobre los cargos y niveles de mando que componen el esqueleto funcional de la organización, así como el perfil de puesto de cada empleado para actualizar el organigrama. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Completa. ○ Confiable. ○ Basada en la info organización. ○ Por escrito

3.2 Procesamiento de la información	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reunir y organizar la información en un documento gráfico que permita observar la distribución del esqueleto funcional de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Completo. ○ Concreto. ○ De fácil comprensión. ○ A manera de sábana.
-------------------------------------	--	--

Entregable 4	Descripción	Criterio de aceptación
Diagnosticar las funciones correspondientes al área de Recursos Humanos en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ○ Determinar el grado de ejecución de las funciones que deberían corresponder al área de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Completo. ○ Concreto. ○ Confiable. ○ Válido.
Subentregables	Descripción	Criterio de aceptación
4.1 Diseño del instrumento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar un documento de diagnóstico enfocado hacia la evaluación de las principales funciones del área de Recursos Humanos dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Concreto. ○ Confiable. ○ Válido. ○ Escrito con lenguaje claro. ○ Incluye las principales funciones del área, que son: Recrutamiento, Selección de personal, Análisis de cargos, Desempeño humano, Beneficios sociales, Seguridad, Entrenamiento, Relaciones laborales, Estructura organizacional.
4.2 Aplicación del instrumento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hacer uso del documento de evaluación para obtener la información necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Obtener información. ○ Cubrir todos los puntos. ○ Resolver dudas de los evaluados. ○ Lenguaje claro. ○ Posibilidad de ampliar el caso de ser necesario en algún tema.

<p>4.3 Observación del ambiente físico dentro de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Examinar el orden de los elementos físicos (muebles, cables, etc.) dentro de oficinas y las condiciones de seguridad que se manejan fuera ellas (embarques, entregas de acero) para identificar las posibles fuentes de accidentes dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Directa ○ Minuciosa ○ Procurando la seguridad observadoras ○ Generando croquis de la oficina ○ Generando reportes de observaciones
<p>4.3 Procesamiento de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reunir y organizar la información por categorías de funciones en un documento escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Completo. ○ Concreto. ○ De fácil comprensión ○ Útil para el análisis
<p>4.4 Análisis de los datos obtenidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudiar y comprender cada una de las categorías de funciones encontradas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incluye en qué grado principales funciones Humanas dentro de la organización ○ Completo. ○ Concreto. ○ De fácil comprensión ○ Sin Interpretación descontextualizada ○ Basado únicamente en la información obtenida en la aplicación del instrumento
<p>4.5 Generar reporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Producir un trabajo informativo acerca de lo encontrado durante la valoración o diagnóstico. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Completo. ○ Concreto. ○ De fácil comprensión ○ Realizado con lenguaje claro

Entregable 5	Descripción	Criterio de aceptación
Propuesta de la reestructuración	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plantear la proposición para ordenar las funciones correspondientes al área de Recursos Humanos que se realizan dentro de la organización así como estructurar aquellas que no se llevan a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realista. ○ Basada en las necesidades de la organización. ○ Basada en la información diagnosticada.
Subentregables	Descripción	Criterio de aceptación
5.1 Comparación de la información diagnosticada con los elementos de la gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ○ Examinar la información obtenida a partir del diagnóstico y los elementos de la gestión del talento humano para encontrar similitudes y diferencias entre sí. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empleando todos los elementos diagnosticados. ○ Tomando en cuenta los elementos aplicables del talento humano. ○ Real. ○ Concreta. ○ Completa. ○ Acordada por el supervisor.
5.2 Detección de las áreas de oportunidad de Recursos Humanos dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ○ Localizar el campo de acción desde donde sería más factible comenzar la reestructuración basados en aquellos procesos que ya existen dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Basado en la información diagnosticada de la organización. ○ Concreta. ○ Especifica los beneficios. ○ Objetiva. ○ Acordada por el supervisor.
5.3 Diseño de estrategias para la reestructuración del área de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar y determinar las técnicas y procesos que se propone llevar a cabo para reestructurar el área de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realistas. ○ Basadas en las necesidades y posibilidades de la organización. ○ Acordadas por el supervisor. ○ Claras. ○ Concretas.

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Especifica el balance de beneficio. ○ Incluye a todos los involucrados clave en Recursos Humanos de la organización. ○ Incluye el impacto de los Recursos Humanos en la organización.
5.4 Generación del documento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Producir un documento informativo donde se expliquen las características de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Por escrito, con lenguaje claro. ○ Completo. ○ Claro. ○ Preciso. ○ Incluye a todos los involucrados clave en Recursos Humanos de la organización. ○ Incluye el impacto de los Recursos Humanos en la organización.

Entregable 6	Descripción	Criterio de aceptación
Cierre del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Etapa final del proyecto donde se entrega el producto final y se cierran relaciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dentro de la fecha. ○ Buscando la satisfacción. ○ Claro. ○ Conciso. ○ Dejando abierta posibilidad para futuras contrataciones.
Subentregables	Descripción	Criterio de aceptación
6.1 Entrega de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poner en manos de los involucrados clave de la organización el reporte del diagnóstico final de las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dentro de la fecha. ○ Buscando la satisfacción. ○ Completa. ○ Basados en necesidades.

	del área de Recursos Humanos dentro de la misma.	
6.2 Presentación a involucrados clave	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mostrar a los involucrados clave los resultados de la evaluación de las funciones correspondientes al área de Recursos Humanos dentro de la organización de manera gráfica 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lenguaje simple ○ Por medio de una ○ Presentación de P ○ Todos los involucrados presentes.

3.3 Resultados

Posterior a la aplicación del instrumento de evaluación para la gestión del talento humano (GTH) a los gerentes de cada departamento según el organigrama y las observaciones del ambiente físico, se encontró que:

- Organizacionalmente la encargada de manejar el área de RRHH es la Gerente Administrativo.

En las funciones correspondientes al reclutamiento de personas:

- El área de Recursos Humanos (RRHH) no realiza reclutamiento interno, y el reclutamiento externo lo realiza por medio de contactos del mismo ramo, es decir, las contrataciones se basan en recomendaciones de personas de otras organizaciones de la industria del acero.
- Únicamente cuentan con el curriculum vitae de uno de los ocho empleados que laboran en la organización.
- La encargada de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y control de expedientes es la Gerente Administrativo.

En las funciones correspondientes a la selección de personas:

- La selección se lleva a cabo por medio de entrevistas no estandarizadas realizadas por cualquier gerente.
- Las entrevistas se realizan basadas en las necesidades de la organización y las actividades específicas en la descripción de funciones.
- No se lleva un procedimiento estandarizado para la selección de personal.
- La definición de funciones e información relacionada con el cargo a cubrir, se efectúa durante la junta general de revisión por la dirección realizada cada mes. El tema se toca cuando la organización lo requiere.
- La encargada de llevarlo a cabo es la Gerente Administrativo.

En las funciones correspondientes a diseño de cargos:

- Cada cargo tiene funciones específicas por escrito, contenidas en el formato “Descripción de funciones”.
- Cada jefe inmediato describe verbalmente, de manera general las funciones de las personas que están a su cargo para posteriormente asentarlas en el formato de “descripción de funciones”.
- A referencia de los entrevistados, las funciones de cada empleado se especifican de manera general a partir de los formatos “Matriz de Responsabilidades” y “Descripción de Funciones”.
- A cada persona se le informa sus funciones de manera general, su jefe inmediato y subordinados en caso de que los tenga
- Todos los empleados son “Multifuncionales”, es decir, aunque cada persona tiene sus funciones todos en algún momento realizan actividades de otro cargo en caso de ser necesario.
- A la fecha no ha habido rediseño ni actualización de cargos.

En las funciones correspondientes a la evaluación del desempeño humano:

- La evaluación del desempeño humano se realiza por medio del cumplimiento de metas organizacionales, en este caso aumento de ventas y disminución de rechazos.

En las funciones correspondientes a compensación de personas:

- Las personas cuentan con beneficios como:
 - Flexibilidad de horarios
 - Servicio de comedor sin costo
 - Vacaciones
 - Prima salarial
 - Complementación de salario en ausencia por enfermedad
 - Salida mensual con todos los empleados
 - Regalo de Navidad

- Automóvil para gerente de ventas
- “Compartir experiencias”

En las funciones correspondientes a entrenamiento:

- Cuentan con un formato para la “Detección de Necesidades de Capacitación” (DNC), el cual especifica la fecha, el puesto, el nombre de la persona, los cursos necesarios, quien lo solicita y quien lo aprueba.
- Reportan que la capacitación es, en mayor parte interna, la cual es dada por gerentes de manera general, y con el paso del tiempo van enseñando nuevas cosas, “no sabes, te enseño, lo haces”. Y la capacitación externa hasta el momento consiste en un curso de computación y otro de sistemas de calidad.
- Reportan que la Evaluación del Entrenamiento es de manera oral o escrita.

En las funciones correspondientes a desarrollo de personas y organizaciones:

- Se encontró que al “ser una empresa muy pequeña” no ha habido necesidad ni oportunidad para que se dé de manera satisfactoria el desarrollo del personal, sin embargo, refieren que emplean ciertos métodos para tal efecto, como son:
 - Rotación de cargos (además de ser multifuncionales)
 - Posiciones de asesoría
 - Aprendizaje práctico
 - Asignación de proyectos
 - Participación en cursos y seminarios externos
 - Entrenamientos fuera de la organización
 - “Compartir experiencias”
- No cuentan con planes de carrera dentro de la organización.
- La creatividad es manifestada de manera individual y se desarrolla por intercambio de ideas en las juntas de revisión por la dirección.

- La innovación es considerada organizacionalmente como “realizar algo diferente o nuevo estando actualizados a los cambios que se viven en el país”.
- La adaptación al cambio se da de acuerdo a las necesidades temporales de la organización.
- Hay discordancia en asignar un encargado de llevar a cabo este proceso.

En las funciones correspondientes a relaciones laborales:

- Por parte de los entrevistados las relaciones laborales son definidas como “buenas” o “excelentes”.
- Prefieren que la Dirección sea quien se encargue de establecer las normas de la organización.
- Mencionan que los gerentes supervisan el cumplimiento satisfactorio de los subordinados, e incluyen en su trato comunicación, cooperación, protección, asistencia, disciplina y resolución de conflictos.
- El sistema de sugerencias, relaciones con empleados y reconocimiento, así como el monitoreo de progreso y/o desempeño se da de manera informal.
- Refieren que los problemas interpersonales se solucionan por medio del dialogo.
- No ha habido casos donde sea necesario implementar castigos.
- Los conflictos más frecuentes son por diferencia de opiniones.

En las funciones correspondientes a higiene, seguridad y calidad de vida:

- Las condiciones son óptimas para garantizar la salud física y mental en el trabajo ya que cuentan con:
 - Luz adecuada
 - Ventilación
 - Niveles adecuados de temperatura
 - Relaciones humanas agradables
 - Actitud agradable y motivadora
 - Gerencia democrática y participativa

- Eliminación de posibles fuentes de estrés
- Se observaron descuidos en cuanto a la distribución de materiales de acero, como láminas recargadas en las paredes y aparatos que se utilizan para el manejo del acero dentro de la oficina de ventas; y en cuanto a la distribución de muebles y oficinas, como cables de teléfono en el suelo de una oficina a la otra.
- Reportan que en el trabajo operativo (embarques, entregas) previenen accidentes con uso de googles, guantes, batas y botas; para su protección.
- Los asuntos relacionados con calidad de vida (obtener información, “limar asperezas”, tratar diferencias de opinión) dentro de la organización son tomados en cuenta en caso de ser necesario, dentro de las juntas generales de revisión por la dirección.
- Reportan que incentivan calidad de vida laboral con una salida al mes, las cuales pueden ser a tomar un café, ir al cine o cenar.

En las funciones correspondientes a base de datos:

- Sólo se cuenta con expedientes de cada trabajador, que según los entrevistados debe contener: currículum, solicitud, perfil de puestos, DNC, datos personales y comprobante de domicilio.
- La organización cuenta con documentos para supervisión de empleados y control de calidad.
- Existe retroalimentación en cuanto al trabajo y sobre que hace cada quien, ésta se da de manera verbal y durante la junta de revisión por la dirección.
- Los entrevistados reportan que se cuenta con registro de personal, cargos y entrenamiento.
- La encargada de pagos de vacaciones, primas y nómina es la Gerente Administrativo.

3.4 Análisis

A continuación se muestran las tablas resultantes del análisis de los resultados a partir de la aplicación del instrumento (ANEXO 2) y de las observaciones del ambiente dentro de las oficinas. La primera columna muestra las derivaciones encontradas; la segunda muestra todas aquellas actividades que la empresa realiza y están relacionadas con las bases de la GTH, teoría central en esta tesis; y la tercera muestra las áreas de oportunidad, es decir, aquellas actividades que la empresa no lleva a cabo con las bases anteriormente mencionadas y las consecuencias de esto.

3.4.1 Reclutamiento y selección de personal

ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL MARCO DE LA GTH	AREAS DE OPORTUNIDAD
La organización realiza reclutamiento externo y lo hacen por medio de contactos del mismo ramo, debido a que refieren que para ellos es más fácil y confiable, por lo tanto, cierran la posibilidad de tener una mayor cantidad de candidatos viables para ocupar puestos dentro de la organización.	Realizan reclutamiento externo, por medio del cual se introducen ideas nuevas, talentos, habilidades y experiencia que no existe dentro de la organización.	Al no dar a conocer vacantes en medios externos, además de realizarlo por recomendación, la organización limita la introducción de personas no conocidas por los empleados de la misma, que probablemente aportarían ideas innovadoras, enriquecimiento del patrimonio humano, aumento del capital intelectual y renovación de la cultura organizacional.
La organización no realiza reclutamiento interno, debido a que es pequeña y no existe oportunidad de llevarlo cabo, por lo tanto no hay gente que ascienda de puesto.		Si la organización crece más y no realizan reclutamiento interno, se restringe el aprovechamiento del potencial humano y el desarrollo profesional de los empleados, no se propicia el incentivo, la

		permanencia de los empleados ni la fidelidad hacia la organización.
No cuentan con ningún documento de requisición de personal ni formulario de solicitud de empleo para nuevos candidatos.		Al no realizar documentos de requisición de personal y formularios de solicitud de empleo se ve afectado el control de reclutamiento, por lo cual los candidatos no son buscados de acuerdo a las necesidades de la organización.
La selección de personal se lleva a cabo por medio de entrevista no estandarizada, debido a que no cuentan con un formato para ésta, por lo tanto el entrevistador puede desviarse del fin de la entrevista.	Realizan entrevistas para la selección de personal que permite tener contacto directo con el candidato focalizándolo como persona, permitiendo evaluar su comportamiento y reacciones.	Al no tener un formato de entrevistas estandarizadas y/o no estandarizadas podrían no concentrarse en el tema que requieren explorar u obtener información para seleccionar a un candidato, teniendo como resultado una mala selección.
La organización no lleva un procedimiento estandarizado para la selección de personal.		Al no llevar un procedimiento uniforme en la evaluación, no se cuenta con las bases metodológicas para ésta, lo cual podría provocar que el candidato seleccionado no sea el mejor capacitado para cubrir la vacante que la organización requiere.
La definición de funciones e información relacionada con el cargo a cubrir sólo se efectúa cuando se necesita para cubrir una vacante, debido a que la selección de personal no es continua.	Realizan definición de funciones e información relacionada con el cargo a cubrir, por medio de la cual se ubican las necesidades de los puestos de trabajo y se plantea un punto de comparación con los solicitantes para cubrir dicho puesto vacante.	Al no establecer un procedimiento para analizar y describir el cargo no se sabrá cuales son los requisitos que exige este, de tal forma que no se plasmaran dentro de los perfiles de puesto las características que debe de tener el candidato para desempeñar sus funciones de manera óptima.

3.4.2 Diseño de cargos

ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL MARCO DE LA GTH	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Cada cargo cuenta con funciones específicas por escrito, que se encuentran contenidas en el formato “Descripción de funciones”, sin embargo, en dicho formato también se incluyen actividades (no funciones), que no son propias del puesto y aunque las puede realizar el empleado, estas no son exclusivas para el mismo.</p>	<p>Cuentan con las funciones específicas de cada cargo por escrito, lo cual permite que cada persona esté enterada de las funciones que debe de realizar dentro de la organización, su subordinación, subordinados y el departamento en que está situado; así, se pretende crear percepción del significado de su trabajo, y de responsabilidad por resultados y conocimiento de los mismos.</p>	<p>Aún cuando existe la descripción de funciones por escrito, estas no son específicas para desempeñar el puesto que tiene cada empleado, por lo tanto podrían no cubrir las necesidades propias del mismo y tampoco el de otro empleado en caso que sea requerido de manera emergente.</p>
<p>Los jefes inmediatos describen verbalmente de manera general las funciones a realizar de la gente que está a su cargo.</p>	<p>Los gerentes describen funciones, lo cual provoca que cada trabajador esté enterado de las tareas a realizar dentro de la organización.</p>	<p>No se capacita de manera introductoria “formal”, mediante un curso de inducción a los empleados para conocer las funciones específicas pertinentes a su cargo, lo que podría provocar desorientación y sensación de poca atención personal.</p>
<p>Dentro de la organización los empleados son “multifuncionales”, debido a que el director de la organización desea que tengan conocimiento de todas las funciones de la organización y que en alguna ocasión puedan cubrir alguna necesidad, por lo tanto corren el riesgo en determinado momento de no cubrir funciones y en la insatisfacción de los empleados.</p>	<p>Los empleados conocen funciones de otros puestos. Esto es ventajoso, ya que se conoce la relación con otros cargos y se pueden cubrir de manera emergente y ocasional las necesidades de éstos.</p>	<p>Al no delimitar las funciones de los empleados se provoca que no tengan un buen conocimiento de las actividades a realizar. Además, si llevan a cabo actividades diferentes a las de su cargo, se vuelve menos probable el cumplimiento satisfactorio de tareas novedosas o emergentes.</p>

<p>A la fecha, no cuentan, con rediseño ni actualización de cargos, pues comentan que no se ha dado la oportunidad debido a que es una organización pequeña, por lo tanto, no es posible que exista la evolución de cargos dentro de la misma, lo que puede provocar que no estén a la vanguardia de las demás organizaciones.</p>		<p>Al no diseñar programas de actualización de cargos de manera periódica provoca que no exista cambio hacia el mejoramiento de los puestos y empleados, por lo que la organización se limita en su crecimiento.</p>
--	--	--

3.4.3 Evaluación del desempeño humano

ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL MARCO DE LA GTH	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>La evaluación del desempeño humano es realizada por medio del cumplimiento de metas organizacionales, esto es medido a través de ventas y disminución de rechazos, entonces, no se realiza evaluación del desempeño humano como tal.</p>		<p>Cuando no es evaluado adecuadamente el desempeño humano no se le da la atención requerida al empleado, ya que, en este caso, se centra solamente en la producción de la organización restando la importancia que éstos tienen en el proceso, lo cual podría provocar que no se sientan comprometidos con la misma, además de no saber en qué pueden estar fallando al realizar sus actividades laborales y en qué no.</p>
<p>No se lleva a cabo evaluación de habilidades y conocimientos, esto se dificulta en gran medida debido a que los empleados no se concentran solo en la actividad que les corresponde, por lo tanto</p>		<p>Al no evaluar habilidades se limitan las posibilidades de contar con información base para aumentos salariales, promociones, transferencias o despidos; no se puede comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo ni</p>

no se lleva un control de la forma de trabajo de cada uno.		conocer lo que el jefe piensa de su desempeño.
--	--	--

3.4.4 Compensación

ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL MARCO DE LA GTH	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
La organización proporciona la remuneración puntual, el sueldo otorgado es de acuerdo al cargo desempeñado, sin embargo, no cuentan con un plan de remuneración, debido a que consideran que al estar en crecimiento dentro de la industria del acero no les hace falta ya que son muy pocos empleados.	Las compensaciones organizacionales otorgadas son financieras y no financieras, esto ayuda a que las personas se sientan correspondidas y satisfechas por el trabajo que realizan en la organización. Ésta cuenta con remuneración básica que privilegia la homogeneización y estandarización de los salarios, además de proporcionar una base lógica para la distribución de éstos y focaliza la actividad cotidiana de las personas en función del tiempo que permanecen a disposición de la organización. El salario se otorga por la contribución del cargo, y son por unidad de tiempo, esto permite establecer las funciones de cada cargo, sus actividades y por lo tanto el sueldo.	El no tener un plan de remuneración limita el compromiso de la organización con los empleados además de que puede causar desorganización en la administración de salarios.
La organización considera que una forma de compensación a los empleados es apoyándolos en los alimentos y un horario flexible, sin embargo, esto limita las posibilidades de satisfacción.	Se brinda servicio de comedor y horario flexible, esto ayuda a que los empleados tengan ciertas facilidades para mejorar su calidad de vida, esto es, se les ofrece servicios para que en la organización tengan las mejores condiciones tanto en el	En la organización no consideran los programas de incentivos, esto podría disminuir la productividad del personal al limitar las posibilidades de satisfacción, al no sentirse valorados y recompensados.

	trabajo como en sus necesidades al no preocuparse por el horario y alimentos.	
La organización no cuenta con algún tipo de recompensas financieras, plan de bonificaciones anual, opción de compra de acciones de la compañía, distribución de utilidades de los empleados, ya que consideran que son una organización pequeña que hasta el momento no genera esos beneficios.		Al existir limitantes en las formas de remuneración de la organización, los empleados pueden sentirse desmotivados al no ser considerado su desempeño, una falta de reciprocidad con la misma al no percibir otro tipo de recompensas además del salario fijo y que no se incentiva el espíritu emprendedor, la aceptación de riesgos y responsabilidades.
La organización cuenta con beneficios o servicios como: Flexibilidad de horarios, servicio de comedor sin costo, vacaciones, prima salarial, complementación de salario en ausencias por enfermedad, salida mensual con todos los empleados, regalo de navidad, automóvil para gerente de ventas y el compartir experiencias y no cuentan con: Bonificaciones, asistencia medico-hospitalaria, asistencia odontológica, servicio de conserjería, club de asociación, transporte desde la casa a la organización, y viceversa. Los servicios son de acuerdo a las necesidades de los empleados, por lo que el seguro social esta en trámite.	Se otorgan tanto beneficios monetarios como no monetarios, éstos ayudan a contribuir al bienestar de los empleados y a evitar a éstos una serie de inconvenientes como enfermedades, accidentes, problemas personales de los empleados y dificultad con el transporte. Los beneficios recompensan el trabajo y la dedicación de los empleados.	El no contar con planes de beneficios en la organización reduce el trabajo con seguridad y responsabilidad para los empleados, ya que además, el no tener todos los servicios de salud podría aumentar los gastos relacionados con las personas para la organización en caso de que alguno de ellos tuviera la necesidad o requerimiento de atención médica, ya sea por accidente o enfermedad.

3.4.5 Entrenamiento

ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL MARCO DE LA GTH	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Para llevar a cabo el entrenamiento, cuentan con un formato para la “Detección de Necesidades de Capacitación” (DNC), el cual especifica la fecha, el puesto, el nombre de la persona, los cursos necesarios, quien lo solicita y quien lo aprueba, aunque la mayor parte del entrenamiento se da por los gerentes de manera general, no formal y basados en las necesidades temporales de la organización, justificado a referencia de las personas entrevistadas por el tamaño de la misma y las necesidades que han tenido hasta el presente.</p>	<p>Se entrena y capacita a todo el personal buscando obtener un mejor desempeño de cada empleado, ya que por este medio, las personas aumentan sus conocimientos, mejoran sus habilidades y destrezas, desarrollan y modifican comportamientos.</p>	<p>No contar con planes de entrenamiento puede generar consecuencias a empleados como correr riesgos por no estar capacitados. Las consecuencias para la organización pueden ser productividad ineficiente, trabajo no encaminado a objetivos organizacionales, falta de estrategias e inconformidad por parte de los gerentes debido al entrenamiento deficiente de sus subordinados.</p>
<p>No se llevan a cabo inventarios de necesidades, ni programas de entrenamiento, por lo cual este es en su mayor parte informal y las consecuencias pueden ser que la calidad del mismo no sea óptima.</p>		<p>No contar con métodos establecidos para el entrenamiento como son los inventarios de necesidades provoca que al no existir análisis exhaustivos, no se cubran las necesidades de la organización presentes ni futuras, además de ocasionar pérdidas monetarias por ineficiencia en la capacitación.</p>
<p>Existe un documento de evaluación de entrenamiento que podría resultar poco efectivo para llevar a cabo su propósito,</p>	<p>El hecho de evaluar el entrenamiento comprueba su eficacia, es decir, verifica si cubre las necesidades de la</p>	<p>Al no evaluar el entrenamiento considerando aspectos como medidas de resultados y análisis costo-</p>

<p>ya que no cuenta con todos los elementos necesarios para una evaluación efectiva con bases en la GTH, como son datos concretos (costos-calidad), medidas de resultados (productividad), ejemplos de ahorro de costos, ejemplos de datos sobre mejoramiento de calidad y posibilidades de ahorro de tiempo tanto a nivel directivo como de empleados; además de que ésta se realiza de manera verbal o escrita.</p>	<p>organización y de los clientes.</p>	<p>calidad, se corre el riesgo de no cubrir las necesidades de la organización, pérdidas monetarias, retrasos en el trabajo e insatisfacción tanto de los directivos como de los clientes.</p>
---	--	--

3.4.6 Desarrollo de personas y organizaciones

ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL MARCO DE LA GTH	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Durante el diagnóstico no se ampliaron los conceptos de creatividad e innovación organizacional, lo que muestra que se conocen de manera superficial, sin ahondar en su concepto organizacional.</p>		<p>No hay conocimiento ni aplicación suficiente de conceptos importantes para la organización como son creatividad e innovación organizacional, por lo que el desarrollo de los mismos en el ramo industrial puede no ser óptimo y provocar importantes atrasos comparados con otras organizaciones que los sepan desarrollar mejor.</p>
<p>No cuentan con planes de carrera dentro de la organización debido a que es muy pequeña, y no han tenido necesidad ni oportunidad de que esto suceda.</p>		<p>A largo plazo no contar con planes de carrera podría afectar la estructura de la organización y causar insatisfacción de los empleados en caso de crecimiento de la misma, además de incrementar costos en reclutamiento y selección de nuevos</p>

		candidatos para cubrir nuevos puestos. Si no crecen las personas, no crecen las organizaciones.
Para desarrollar la creatividad organizacional, se realizan lluvias de ideas en las juntas periódicas de revisión por la dirección, en donde todos los empleados opinan, y lo que dicen es escuchado y tomado en cuenta en beneficio y a conveniencia de la organización.	Se busca desarrollar la creatividad de los empleados únicamente en beneficio de la organización, esto llevado correctamente puede traer un ambiente de trabajo estable, además de suscitar la adaptación al cambio.	No contar con juntas ni procedimientos específicos para el desarrollo de la creatividad e innovación organizacional limita la capacidad de creación e implementación de nuevas ideas, provocando a su vez la actuación inconsistente y enfocada a soluciones en vez de a generar propuestas.
Se adaptan al cambio de acuerdo a las necesidades temporales de la organización.	Existe una búsqueda de adaptación al cambio, esto mejora la función y producción de la organización, debido a que se optimiza la actuación ante los problemas y se mantiene la competencia en el mercado.	La adaptación reactiva es inconveniente ya que el costo es mayor a corto y largo plazo, y el beneficio es menor que en el caso de la prevención porque cuando se actúa de esta forma, problemas que podían prevenirse ya están presentes.

3.4.7 Relaciones laborales

ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL MARCO DE LA GTH	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Los empleados de la organización definen las relaciones laborales como buenas, ya que el grupo de trabajo se dice muy unido. No cuentan con un sistema administrativo predominante en la organización ya que no otorgan algún tipo de recompensas o castigos a los empleados, lo que podría disminuir el nivel de motivación de estos.	En la organización se dice que hay buenas relaciones laborales, lo que la favorece, ya que los empleados trabajan en una atmósfera de confianza, respeto y consideración, lo que permite su plena participación en el cumplimiento de las metas organizacionales.	En la organización no cuentan con un programa de relaciones con los empleados lo que puede provocar algunas dificultades, ya que los problemas personales tienden a afectar el comportamiento en el trabajo y el no tener una asistencia hacia éstos (problemas personales, familiares, de salud, preocupaciones, de

		trabajo) puede convertirlos en trabajadores problemáticos con el resto del personal.
Los gerentes supervisan a los subordinados en la organización, incluyendo siempre en su trato comunicación, cooperación, protección, asistencia, disciplina y resolución de conflictos. Sin embargo, no existe un programa de relaciones, de sugerencias, reconocimiento, o asistencia, ya que como son pocos los empleados, en caso de existir sugerencias, conflictos o problemas personales se dialoga en la junta de revisión por la dirección que se realiza una vez al mes, pues todos dan su opinión en caso de ser necesario.	Los gerentes supervisan a los subordinados, esto es positivo ya que, en caso de ser necesario, se les da a los empleados atención y apoyo en múltiples problemas ya sea de trabajo, personales, de salud, etc. que en algún momento pueden afectar su comportamiento en el trabajo.	El no tener un programa de sugerencias puede limitar el que los empleados se involucren en el desarrollo y crecimiento de la organización, así como restringirse de ideas que tengan aplicación y generen resultados positivos para ésta.
En la organización no se monitorea el progreso de los empleados ni la política disciplinaria, debido a que consideran que cada persona sabe sus responsabilidades, y por lo tanto sólo se exigen resultados relacionados con sus funciones.		La organización no cuenta con una política disciplinaria, lo que podría propiciar conflictos con el personal ya que no se tienen especificadas las reglas y criterios de comportamiento dentro la misma. El no contar con una administración de conflictos tiende a que los problemas que se puedan dar en la organización afecten el trabajo de las personas, ya que la diferencia de opiniones y/o la manera de percibir las desencadenan diferencias que podrían afectar el ambiente al no tener conocimiento sobre los

		conflictos y sus posibles soluciones y resoluciones.
--	--	--

3.4.8 Higiene, seguridad y calidad de vida

ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL MARCO DE LA GTH	AREAS DE OPORTUNIDAD
Las condiciones del ambiente físico de trabajo están enfocadas a garantizar la salud de las personas debido a que cuentan con luz adecuada, ventilación, niveles adecuados de temperatura, relaciones humanas agradables, actitud agradable y motivadora, gerencia democrática y participativa, y eliminación de posibles fuentes de estrés; aunque tienen algunos descuidos en cuanto a la ubicación de algunos trozos de láminas de acero y la distribución de los muebles de las oficinas.	El ambiente físico dentro de las oficinas cuenta con los principales elementos de higiene laboral. Esto brinda condiciones ambientales que actúan de manera positiva sobre los sentidos propiciando salud y bienestar en las personas.	Descuidar algunas zonas del área de trabajo puede traer consecuencias graves a la organización y a las personas, como aumento en los gastos relacionados con las personas por la recuperación de los empleados en caso de accidentes, así como falta de continuidad y retrasos en el trabajo.
En el trabajo operativo, se previenen accidentes por medio del uso de goggles, guantes, batas y botas debido a que son normas que se manejan por parte de las maquiladoras, por lo tanto, no hay una política interna de prevención de accidentes.	Prevención de accidentes durante el trabajo operativo, lo que resulta beneficioso para la organización ya que de esta manera se anticipan y minimizan los riesgos.	No poseer una norma interna de prevención de accidentes en el área operativa no garantiza que los empleados cuenten con seguridad dentro de la misma, y ello puede provocar consecuencias graves cuyo control podría estar dentro del alcance de la organización al ser prevenidos de existir dicha norma.
La calidad de vida laboral es incentivada con una salida mensual con todos los empleados, aunque no	Se da la búsqueda de incentivos para la satisfacción de los empleados por parte de la	El no contar con un sistema establecido para controlar el estrés o para evaluar la satisfacción laboral puede

<p>se cuenta con un sistema para reducir el estrés ni para obtener información directa de los empleados acerca de la satisfacción laboral, dichos asuntos solamente se tratan en las juntas de revisión por la dirección cuando existe alguna inconformidad, duda o necesidad. Por lo tanto, al no conocer bien la opinión de quienes laboran en la organización, se limitan las posibilidades de actuación encaminadas a la satisfacción laboral.</p>	<p>dirección, así tienen la probabilidad de afectar de manera positiva comportamientos relacionados con la productividad individual y grupal, la motivación para el trabajo, la adaptabilidad, la creatividad y la voluntad de innovar y aceptar cambios.</p>	<p>provocar limitaciones en el trato con los empleados, además, encargarse de los asuntos relacionados con éste punto únicamente en las juntas en caso de inconformidad significa que el trabajo ya ha sido afectado por esta clase de conflictos que podrían prevenirse.</p>
--	---	---

3.4.9 Base de datos

ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL MARCO DE LA GTH	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>La base de datos de Recursos Humanos cuenta con registros de personal, de cargos, y de capacitación, además de información como currículum, solicitud, perfil de puestos, detección de necesidades de capacitación, y datos personales.</p> <p>No cuentan con registros de secciones, de remuneración, de beneficios y de candidatos, debido a que son una organización pequeña, por lo tanto, falta información sobre el personal sus características y necesidades, además de que existen limitaciones en el acceso a datos. No cuentan con un balance</p>	<p>Cuentan con banco de datos lo que ayuda a obtener información sobre el personal y la estructura de la organización de manera general.</p>	<p>Existen limitantes en el banco de datos que tiene la organización, ya que no cuenta con registros de secciones, de remuneración, de beneficios y de candidatos, lo que dificulta el procesamiento y la obtención de información para la formación de juicios o de solución de posibles problemas.</p> <p>La organización no cuenta con un balance social lo que dificulta apreciar la relación entre ella y sus miembros, esto a su vez puede provocar que las personas no estén motivadas al no ver resultados en su trabajo, además de la falta de</p>

social.		información sobre el lugar donde laboran.
Sólo cuentan con el currículum vitae de uno de los ocho empleados que ahí laboran.	Manejan expedientes con lo cual, se trata de tener información personal de los empleados.	Al no controlar el archivo, y/o los documentos de cada empleado, entre ellos el currículum vitae, se pierde la oportunidad de llevar un plan de carrera, lo cual provocaría que los encargados no estén al tanto del desarrollo de los empleados.

4. FASE 2: PROPUESTA

4.1 Reclutamiento y selección de personal

a) Las personas encargadas de las actividades del área de Recursos Humanos (RRHH) de la organización reclutan personas de forma externa. Debido a las características de su procedimiento, descritas anteriormente en el apartado de resultados y análisis, una opción de mejora sería realizar el reclutamiento por medio de:

- Internet
- Revistas especializadas.
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Agencias de reclutamiento, por ejemplo:
 - Agencias operadas por el gobierno federal, estatal o municipal.
 - Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro.
 - Agencias particulares o privadas de reclutamiento.
 - Consulta en los archivos anteriores.
 - Base de datos de candidatos.

La selección del medio de reclutamiento deberá ser con base a las necesidades del cargo a ocupar y dependerá de los costos de inversión que la organización esté dispuesta a cubrir y de la amplitud y cobertura que el mismo pueda tener.

Consideraciones de costos: varían de acuerdo a la forma de realizar el reclutamiento, por medio del periódico, revistas especializadas y carteles, los costos resultan mucho más bajos que por Internet y agencias de reclutamiento.

Calidad: depende del medio por el que se da a conocer la vacante, por ejemplo, en el caso del periódico, revistas especializadas y carteles o avisos se pueden postular personas con niveles que no necesariamente se adaptan al puesto, lo

mismo sucede con el Internet. Es necesario, por tanto, analizar el nivel de preparación profesional requerido para el cargo.

Tiempo estimado: de igual manera que la calidad, depende del medio que se emplee, los carteles en sitios visibles y los anuncios en periódicos y revistas tienen resultados casi inmediatos debido a que generalmente son revisados por muchas personas y atraen candidatos rápidamente, a diferencia de el Internet y las agencias de trabajo. Empleando el medio correcto de publicación de acuerdo a la vacante, los candidatos que se presenten serán más aptos y el reclutamiento será más eficaz.

Beneficios esperados:

- Introducir ideas nuevas en la organización. talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquecer el patrimonio humano por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- Aumentar el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- Renovar la cultura organizacional y enriquecerla con nuevas aspiraciones.
- Esto incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humanos.

b) La organización no cuenta con reclutamiento interno debido a que consideran que no ha sido necesario, por lo que se sugiere que con visión a futuro y basados en las necesidades de crecimiento del personal, sea realizado por medio de:

- Ofertas de Ascenso (cargos más elevados y complejos en la misma área de actividad de la persona).
- Transferencias (cargos del mismo nivel que involucren otras habilidades y conocimientos de la persona situados en otra área de actividades).

Consideraciones de costos: bajos en referencia a los métodos empleados, aunque cabe considerar el aumento de salario en base al puesto como costo permanente; éste puede ir de medio a alto.

Calidad: depende de la correcta evaluación de competencias para promover a un empleado, de esta manera el desempeño será el esperado y por lo tanto la calidad será óptima.

Tiempo estimado: a mediano y largo plazo, ya que para ascender o transferir a un empleado se requiere que éste haya permanecido un considerable lapso de tiempo dentro de la organización, para así tener bases para su evaluación y promoción.

Beneficios esperados:

- Se aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- Favorece las situaciones de estabilidad y adaptación al cambio.

c) Para la selección no cuentan con una forma o procedimiento específico de realizar entrevistas, por lo que se sugiere lo realicen dependiendo de sus necesidades, de alguna de las siguientes formas:

- Totalmente estandarizada.
- Estandarizada solo en las preguntas.
- Entrevista dirigida.
- Entrevista no dirigida.

Para conducir la entrevista de selección, se debe:

- Identificar los objetivos principales.
- Crear un buen clima de trabajo.
- Conducirla orientada hacia objetivos.
- Evitar preguntas discriminatorias.
- Responder a las preguntas formuladas por el candidato.

- Anotar las impresiones del entrevistador después de la entrevista.

d) La organización solo lleva a cabo la entrevista como técnica de selección de personal, por lo que se sugiere que incluya dentro de su proceso:

- Pruebas de conocimiento o capacidad.
- Pruebas psicométricas.
- Pruebas de personalidad.
- Técnicas de simulación.

Consideraciones de costos: bajos a medios, ya que puede ser necesaria la capacitación del personal de RRHH para que posean mejores técnicas de selección.

Calidad: depende de los procedimientos empleados para la selección, mientras más completo sea el proceso de selección del candidato, existirá mayor probabilidad de contar con una persona que pueda desempeñar óptimamente el puesto para el que ha sido contratado.

Tiempo estimado: largo plazo, ya que muchas pruebas requieren períodos extensos de entrenamiento para su aplicación.

Beneficios esperados:

- Se tendrá información más completa sobre los candidatos.
- Se evaluará de mejor manera el comportamiento y aptitudes para seleccionar el(los) candidato(s) más competente(s).

e) No se lleva a cabo un procedimiento estandarizado para recolectar información sobre los cargos a cubrir, por lo que se sugiere llevarlo a cabo por medio de:

- Descripción de análisis del cargo.
- Técnicas de los incidentes críticos.

- Solicitud de Personal (SP).
- Análisis del cargo en el mercado.
- Hipótesis de trabajo.

f) Debido a la forma de trabajo de la organización, la definición de funciones e información relacionada con el cargo a cubrir se lleva a cabo sólo cuando se requiere, por lo que se sugiere establecer un procedimiento para analizar y describir el mismo, tomando en cuenta:

- Ejecución de la tarea en sí.
- Independencia con otras tareas.
- Independencia con otras personas.

Consideraciones de costos: bajos, ya que es labor del área de RRHH, por lo que no genera costos adicionales dentro de la organización al no requerir contratar gente externa.

Calidad: depende del apego a las propuestas, ya que ésta es la mejor manera de obtener información completa acerca de los cargos y labores a desempeñar.

Tiempo estimado: mediano a largo plazo ya que toma tiempo llevar a cabo todo el proceso si se esperan resultados satisfactorios.

Beneficios esperados:

- Teniendo las características específicas de los puestos y candidatos se tendrá una mejor selección de candidatos para cualquier puesto que se quiera cubrir y por ende existe la posibilidad de contar con mayor calidad en la ejecución del trabajo.

4.2 Diseño de cargos

a) La organización no optimiza las funciones del puesto que tiene cada empleado, por lo tanto se limita a la realización adecuada de su trabajo y el de otros puestos, una opción de mejora sería tomar en cuenta las 4 condiciones básicas para diseñar un cargo, según la GTH son:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quien deberá reportar el ocupante el cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
- A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

Consideraciones de costos: bajos, ya que la mayor inversión será en tiempo para actualizar los cargos actuales en base a los puntos anteriores.

Calidad: dependerá del apego a las bases de la GTH para diseñar cargos nuevos y/o actualizar la información existente.

Tiempo estimado: mediano plazo, porque ya se cuenta con información escrita sobre los cargos, lo que implica que sólo es necesario actualizarla conforme a la propuesta.

Beneficios esperados:

- Clima organizacional positivo.
- Satisfacción con el cargo.
- Liderazgo innovador.
- Calidad de vida en el trabajo.

b) Además de describir verbalmente las funciones a realizar por parte de la organización, es importante implantar un programa de inducción a la misma, el cual podría tocar los siguientes temas.

- ¿Qué es la organización?
- ¿Qué función tiene en el mercado?
- ¿Qué funciones realizan todas las áreas?
- ¿Qué funciones realiza específicamente el área del empleado?
- ¿Qué funciones realizaría el empleado?

Consideraciones de costos: medios a altos, ya que el tiempo que dura la inducción es pagada a los empleados como si ya estuvieran laborando en la organización, por lo que se puede considerar como una inversión inicial.

Calidad: depende de si el programa es específico, completo, concreto, fácil de comprender y se aplica a todos los empleados de nuevo ingreso a la organización.

Tiempo estimado: los resultados de la inducción serán vistos a mediano plazo, cuando el empleado comience a laborar.

Beneficios esperados:

- El empleado tendrá conocimiento general de la organización y específico de su cargo.
- Sabrá las necesidades a cubrir de su puesto.
- Tal vez en algún momento pueda cubrir algún otro puesto, pero solo de forma básica y emergente, pues al delimitar las tareas de los empleados cada quien se especializa en su área.

c) En función de las características de la organización y considerando los cambios que pudieran presentar los cargos a lo largo del tiempo conforme crezca la

organización, se recomienda realizar una recolección de datos sobre cargos, usando:

- Método de la entrevista, de forma individual, grupal y a supervisores.
- Método del cuestionario, distribuidos a ocupantes o supervisor.
- Método de observación, emplea un cuestionario que es diligenciado por el observador.

Consideraciones de costos: dependiendo del método, la entrevista y cuestionarios son de costo bajo debido a que se realizan internamente, es decir, por las personas que ahí laboran. La observación en cambio, tiene un costo más elevado ya que generalmente se requiere contratar servicios especializados para que la información recolectada sea confiable.

Calidad: obedece al apego de los métodos para el diseño de cargos para que éstos resulten convenientes tanto a la organización como a los ocupantes de los mismos.

Tiempo estimado: depende del método empleado. La entrevista y los cuestionarios ofrecen beneficios a corto plazo, a diferencia de la observación, que los presenta a mediano plazo por las mismas razones que se exponen en las consideraciones de costos.

Beneficios esperados:

- Actualización continua de cargos y mejoras de calidad al mantenerse en la vanguardia.

4.3 Evaluación del desempeño humano

a) Debido a que la organización no realiza evaluación del desempeño humano, la opción sería la siguiente:

- Evaluar los alcances de metas y objetivos unidos con el desempeño del cargo ocupado que se realiza con los directivos y empleados, esto es:
 - Haciendo énfasis en el individuo que ocupa el cargo, o sea en el objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.
 - La evaluación debe ser aceptada por parte del evaluador y del evaluado
- De igual forma se recomiendan las siguientes formas en que se puede llevar a cabo, las cuales son:
 - Autoevaluación del desempeño.
 - Por parte del gerente.
 - Por parte del empleado y el gerente.
 - Equipo de trabajo.
 - Evaluación de 360°.
 - Evaluación hacia arriba.
 - Comisión de evaluación de desempeño.

Consideraciones de costos: éstos no son elevados debido a que es realizado por la gente de la organización.

Calidad: dependiendo del procedimiento que se lleve a cabo en la evaluación y siguiendo los pasos que cada una de las formas propone.

Tiempo estimado: este será a corto plazo debido a que la organización cuenta con pocos empleados, por lo que el proceso de aplicación-evaluación-retroalimentación se llevará a cabo de forma rápida.

Beneficios esperados:

- Provoca que los empleados se sientan casados y comprometidos con la organización ya que se toma en cuenta su desempeño.

- Se presentan indicadores y elementos de análisis para ascensos, aumentos de sueldo e incluso, de ser necesario, despidos.

4.4 Compensación de personas

a) En la organización no cuentan con un plan de remuneración por lo que se propone diseñar uno para que ésta alcance sus objetivos estratégicos, moldeado y ajustado al ambiente externo que la rodea (situación del mercado laboral, competencia en el mercado, situación del mercado del cliente). Éste debe contener los siguientes criterios:

- Equidad interno versus equilibrio externo.
- Remuneración fija o remuneración variable.
- Desempeño o tiempo en la organización.
- Remuneración del cargo o remuneración de la persona.
- Igualitarismo o elitismo.
- Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado.
- Premios monetarios o premios no monetarios.
- Remuneración abierta o remuneración confidencial.
- Centralización o descentralización de las decisiones salariales.

Consideraciones de costos: medios, distribuidos en monetarios y no monetarios, que vayan de acuerdo al crecimiento de la organización.

Calidad: depende del apego a los criterios anteriores, y de cuánto se adecue a las necesidades tanto de los empleados como de la organización.

Tiempo estimado: mediano plazo, ya que depende de que los empleados comiencen a ver recompensados sus esfuerzos.

Beneficios esperados:

- Puede ayudar a motivar y en algunos casos aumentar el compromiso del personal.
- Tener un control de costos.
- Dar un trato justo a los empleados.
- Mayor esfuerzo y dedicación al ver su trabajo recompensado.
- Aumento de productividad por parte de los empleados.

b) En la organización no consideran los programas de incentivos por lo que proponemos realizar una remuneración variable, ésta depende de los resultados establecidos por la misma en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo, donde predominan criterios como los resultados, la iniciativa y el espíritu emprendedor.

Las opciones son:

- Plan de bonificación anual, en el que se les dará una suma de dinero al final del año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la organización.
- Participación en los resultados alcanzados, para lo que se otorgará la remuneración cuando tengan participación en los resultados, es decir, se les dará un porcentaje o franja de valor en los resultados de la organización o del departamento que ayudó a conseguirlo con su trabajo personal o en equipo. En este método se incentivará a las personas a trabajar en equipo para alcanzar las metas u objetivos establecidos en ese momento.
- Participación de los trabajadores en las utilidades, donde la organización distribuirá anualmente entre los empleados un porcentaje de éstas conforme a la ley, esto ayudará a definir metas indicadores de productividad o calidad, se trabajará con mayor responsabilidad, eficiencia y eficacia para tener mayores ganancias en el mercado del acero, además de que se otorgará en base a las ganancias organizacionales.

- Plan de beneficios, que tiene el objetivo de atender las necesidades de los empleados para satisfacer objetivos individuales, económicos y sociales. Este tipo de servicios da a la organización mayor responsabilidad social sobre su personal, ayuda a aumentar el bienestar personal, previene imprevistos o emergencias y permite que el trabajo se realice con mayor seguridad y responsabilidad, al obtener mayores beneficios por el mismo además del sueldo fijo.
- Paquete de beneficios, que permite la responsabilidad mutua organización-empleados, y cooperación al obtener beneficios por ambas partes debido al buen desempeño, así como el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales alcanzados.

Consideraciones de costos: de medios a altos, ya que el empleado ganaría en proporción a las ganancias organizacionales.

Calidad: depende de que el programa de incentivos sea flexible, premie el desempeño excelente, incentive el trabajo en equipo, y sea equilibrado en el compromiso de las personas y organizaciones para lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

Tiempo estimado: a mediano plazo, ya que la remuneración debe ser otorgada periódicamente y se proporciona de acuerdo a la obtención de metas y resultados alcanzados por la organización, y por lo tanto por los empleados.

Beneficios esperados:

- Ajusta la remuneración a las diferencias individuales de las personas.
- Sirve como motivación para la autorrealización personal.
- Premia e incentiva el buen desempeño.
- No produce efecto sobre los costos fijos de la remuneración.
- Se concentra en los resultados y el alcance de los objetivos.

4.5 Entrenamiento

a) Cuentan con un documento de detección de necesidades de entrenamiento (DNC) que podría no cumplir su propósito satisfactoriamente ya que omite algunos aspectos relevantes para el mismo, puede ser complementado con la realización de inventarios de necesidades para establecer estrategias para la elaboración de programas, siempre y cuando cuenten con análisis:

- Organizacional.
- De los recursos humanos.
- De los cargos.
- De los objetivos del entrenamiento.

Consideraciones de costos: bajos, ya que el análisis se realiza dentro de la organización, por lo que la mayor inversión es en tiempo.

Calidad: depende de la profundidad del análisis que se lleve a cabo y los niveles que abarque. Deben ser tomados en cuenta los mencionados anteriormente para que sea efectivo.

Tiempo estimado: mediano plazo, ya que se debe hacer un análisis exhaustivo de las necesidades de cada empleado.

Beneficios esperados:

- Entrenamiento en las áreas específicas que necesitan tanto los empleados como la organización.

b) En la organización, la mayor parte del entrenamiento se da por los gerentes de manera general, no formal y basado en las necesidades temporales de la misma, se propone realizar programas de entrenamiento para cada departamento, planeados a futuro, que contengan:

- Quién debe entrenar.
- Cómo entrenar.
- En qué entrenar.
- Quién debe entrenar.
- Dónde entrenar.
- Cuándo entrenar.
- Para qué entrenar.

Y que especifique qué métodos y recursos de entrenamiento se va a utilizar, por ejemplo:

- Conferencias.
- Instrucción programada.
- Entrenamiento en el cargo.
- Técnicas de clase.
- Apoyo externo.

Consideraciones de costos: varían de bajos a altos en función de las técnicas empleadas para el entrenamiento; por ejemplo, si se realiza dentro de la organización, por parte de los gerentes, con un programa establecido dentro de la misma, el costo será reducido, a diferencia de si se contrata apoyo externo, donde los costos aumentan según el tipo de entrenamiento, el tiempo que dure y el nivel de especialización.

Calidad: depende de que los entrenamientos estén planeados y basados en las necesidades específicas de los empleados y de la organización.

Tiempo estimado: mediano a largo plazo, depende de las áreas a capacitar, el tipo de entrenamiento y el nivel de conocimiento de los empleados en el momento del mismo.

Beneficios esperados:

- Mejoramiento de la eficacia de los servicios.
- Creatividad e innovación de los productos y servicios ofrecidos al mercado.
- Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.
- Calidad y productividad.
- Mejoramiento en la atención al cliente.

c) El instrumento empleado en la organización para la evaluación del entrenamiento, no cuenta con los elementos necesarios para que sea efectiva, ya que es demasiado general y se requieren elementos específicos dependiendo del tipo de entrenamiento, por lo que se propone que se realice en cuatro niveles, que son:

- Organizacional.
- De recursos humanos.
- De los cargos.
- De entrenamiento.

Consideraciones de costos: bajos ya que el instrumento puede ser realizado por los directivos o gerentes de la organización.

Calidad: depende del tipo de evaluación que se realice, para garantizarla ésta debe ser en base a los niveles mencionados en este punto.

Tiempo estimado: mediano a largo plazo ya que toma tiempo llevar a cabo todo el proceso si se esperan resultados satisfactorios.

Beneficios esperados:

- Aumento de la eficacia de los resultados.
- Satisfacción de empleados y gerentes.

4.6 Desarrollo de personas y organizaciones

a) La organización no cuenta con planes de carrera ya que se considera que no han sido necesarios, pero se sugiere que, como prevención se elabore un plan de “autodesarrollo de carreras”, que consta de cinco etapas que son:

- Autoevaluación de habilidades e intereses.
- Retroalimentación de superiores.
- Establecer objetivos, presentes y futuros.
- Construir planes de acción con el gerente.
- Curso de acción y planeación de incremento de habilidades.

Consideraciones de costos: pueden resultar altos ya que hay que considerar como gasto permanente el aumento de salarios en el desarrollo de carreras, aunque resulta siempre beneficioso tomando en cuenta la calidad de trabajo que proveerán los empleados.

Calidad: depende de la libertad que se da a los empleados de planear sus propias carreras y el apoyo que se les brinde para la realización de dicho plan, además de que éste debe satisfacer las necesidades tanto del personal como de la organización.

Tiempo estimado: mediano a largo plazo, este dependerá del interés de los empleados por crecer profesionalmente y de las facilidades que brinde la organización para dicho fin.

Beneficios esperados:

- Empleados más productivos e independientes.
- Mejora de habilidades, desempeño y satisfacción con el cargo.
- Aprendizaje continuo.

b) Dentro de la organización no hay conocimiento profundo de conceptos importantes como son creatividad e innovación organizacionales, por lo que se propone contratar servicios profesionales que capaciten a los directivos encargados de desarrollarlos, de tal forma que posean las mejores herramientas para cumplir esas funciones de manera óptima y en beneficio tanto individual como organizacional.

c) No poseen procedimientos ni momentos específicos para el desarrollo de la creatividad e innovación organizacional, por lo que crear espacios temporales para tratar estos temas, pueden estimular la creatividad dentro de la organización con:

- Talleres de creación o gerencia de conceptos.
- Centros de creatividad.
- Círculos de calidad y creatividad.
- Programas de entrenamiento en creatividad.
- Programas de mejoramiento continuo e incremento de la innovación.
- Sesiones creativas regulares.

Además de planear el proceso innovador, que cubra las siguientes etapas:

- Creación de ideas
- Experimento inicial.
- Determinación de la viabilidad.
- Aplicación final.

Consideraciones de costos: bajos en el caso de la creación de espacios y planeación de la creatividad ya que se realizan dentro de la organización y no requieren inversión económica, a diferencia de la capacitación para el desarrollo de los conceptos, que tiene un costo alto debido a que se necesita contratar servicios externos.

Calidad: basada en el interés del desarrollo y aplicación de conceptos como creatividad e innovación organizacional. Para aplicar estos conceptos, se deben tener canales de comunicación abiertos, utilizar ideas de todo el equipo, permitir libertad de elección a los empleados y asignar recompensas a ideas creativas e innovadoras.

Tiempo estimado: largo plazo, debido al tiempo que toma la creación de ideas, la evaluación y aplicación de las mismas.

Beneficios esperados:

- Nuevas prácticas y nuevas soluciones.
- Aprendizaje continuo.
- Permanencia en la vanguardia del mercado.

d) La adaptación al cambio en la organización es reactiva, esto es, no se planea a futuro sino conforme van surgiendo las necesidades dentro de la misma, por lo que se propone planear la adaptación al cambio con enfoque a futuro, tomando en cuenta:

- Necesidades de los clientes.
- Oportunidades del mercado.
- Nuevas tecnologías.
- Altos niveles de competencia.
- Nuevas exigencias sociales y culturales.
- Culturas organizacionales adaptables.

Y procurando evitar:

- Comodidad de los empleados.
- Hábitos y costumbres de la organización que perjudiquen o limiten el desarrollo.

- Dificultades para aprender nuevas técnicas.
- Falta de visión y de percepción del ambiente.
- Viejos paradigmas culturales.
- Culturas organizacionales conservadoras.

Consideraciones de costos: bajos en su mayoría, ya que todos son puntos que se pueden realizar de manera interna

Calidad: depende de la adaptación planeada a futuro incentivando la creatividad e innovación, minimizando resistencias al cambio, identificando conductas nuevas y eficaces, poniéndolas en práctica, y aceptando continuidad de comportamientos nuevos.

Tiempo estimado: a largo plazo, ya que éste debe ser un proceso continuo y permanente dentro de la organización.

Beneficios esperados:

- Satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Nuevas oportunidades en el mercado.
- Competencia continua.
- Cultura organizacional adaptable.

4.7 Relaciones laborales

a) En la organización no se cuenta con un programa de relaciones laborales, por lo que se propone crear uno para facilitar la comunicación de los empleados con los gerentes, de esta manera proporcionar asistencia mutua y lograr un involucramiento, además de crear un mejor ambiente de trabajo. El programa debe incluir:

- Comunicación
- Cooperación

- Protección
- Asistencia
- Disciplina y conflicto

Consideraciones de costos: bajos, ya que el programa se basa en la interacción empleado-gerente para atender las necesidades personales y familiares, más que un programa en sentido monetario.

Calidad: el programa de relaciones con los empleados debe ser adecuado a la organización es decir, de acuerdo al tipo de empleados y tamaño de la organización y las necesidades de la misma, basarse en normas claras, y debe ser flexible para buscar mayor eficacia organizacional a través de respeto y comunicación.

Tiempo estimado: a mediano plazo, ya que en la organización existe gran parte de lo que debe incluir un programa de este tipo como comunicación, cooperación y protección, lo que hace falta es especificarlo, describirlo, redactarlo y ejecutarlo para tener mejores relaciones laborales.

Beneficios esperados:

- Establece comunicación entre los empleados.
- Proporciona asistencia a los empleados y logran un involucramiento por ambas partes.
- Al proporcionárseles asistencia a los empleados, éstos se sienten parte importante de la organización debido a que ésta se preocupa por su bienestar y les ayuda a la resolución de sus problemas.

b) La organización no cuenta con programa de sugerencias por lo que se propone realizar uno, que permita que los empleados se involucren en el desarrollo y crecimiento de la misma, así como recompensar a las personas que proporcionen ideas que tengan aplicación y generen resultados para ésta.

El programa debe incluir:

- Evaluación de las sugerencias.
- Implementación de las sugerencias aceptadas y la recompensa al empleado.
- Se debe evaluar el valor del beneficio o el ahorro proporcionado a la organización por la sugerencia ofrecida.

Consideraciones de costos: de medios a altos, ya que las recompensas son monetarias, además del reconocimiento público.

Calidad: depende de que el programa permita la presentación de ideas innovadoras y frescas por parte de los empleados, además de si es conveniente tanto para el personal como para la organización, basado en normas establecidas por ésta y de acuerdo a las propuestas y/o sugerencias.

Tiempo estimado: a largo plazo, ya que en la organización se deben de hacer revisiones sobre las sugerencias para poder implementarlas, y por lo tanto para obtener resultados.

Beneficios esperados:

- Sirve como motivación para la autorrealización personal.
- Premia las ideas que favorezcan a la organización.

c) La organización no cuenta con un programa de asistencia al empleado, por lo que se propone realizar uno para ayudar a que los directivos de la misma proporcionen un mejor trato e involucramiento con el personal, donde su objetivo principal es que los empleados se enfrenten y resuelvan sus problemas. El procedimiento consiste en:

- Identificar los empleados problemáticos.
- Requisición del servicio de asistencia a los empleados.

- Si el empleado mejora, continúa en el trabajo, si no es así se le envía a tratamiento.
- El problema se resuelve y el empleado retorna al trabajo, en caso de no ser así, el empleado es despedido por completo.

Consideraciones de costos: de medios a altos, ya que el programa debe tener un coordinador que garantice el conocimiento y la aplicación de los procedimientos para proporcionar el servicio.

Calidad: depende de que el programa sea adecuado a las necesidades de los empleados y de la organización, bajo una política escrita y consensuada por los directivos de la misma, respetando intereses de ambas partes.

Tiempo estimado: a largo plazo, ya que la asesoría puede variar desde una breve conversación entre empleados y directivos acerca de los problemas que puedan presentarse, hasta reuniones privadas con consultores profesionales.

Beneficios esperados:

- Se atiende al personal de la organización que presente problemas, lo que muestra el interés de la misma por él.
- Dar un trato justo a los empleados.
- Mayor compromiso de la organización con el personal.

d) La organización no cuenta con una política disciplinaria, por lo que se les sugiere realizar una que permita tener por escrito los lineamientos y procedimientos aceptables para la misma, para que las personas ajusten sus comportamientos a éstos, mientras se monitorean las metas y el alcance de los objetivos. La política disciplinaria debe incluir:

- Comunicación de las reglas y criterios de desempeño.
- Documentación de los hechos.

- Respuesta coherente a la violación de las reglas.

Consideraciones de costos: de bajos a medios, éstos se basarían en los castigos a los empleados como suspensión y despido.

Calidad: depende de que la política disciplinaria esté por escrito, debe estar negociada con los empleados, respetando intereses tanto de éstos como de la organización y adecuada a las características de la misma como tamaño y tiempo de trabajo, así como del número, características y beneficios que obtendrán los empleados al implementar ésta.

Tiempo estimado: largo plazo, ya que debe realizarse un análisis exhaustivo para que ésta beneficie tanto a empleados como a la organización e incorporarla a la vida diaria de la misma.

Beneficios esperados:

- No se necesita monitoreo externo.
- Previene cualquier tipo de problema con el personal (puntualidad, eficacia, eficiencia, productividad, atención al cliente).
- Se pueden establecer criterios de desempeño.

e) En la organización no cuentan con administración de conflictos, por lo que se propone crear una para ayudar a desactivar a tiempo aquellos que se puedan dar en la vida organizacional, ya que es común que entre las personas se den diferencias de objetivos y de intereses. Es por esto, que es importante conocer las condiciones que anteceden los mismos y su proceso, para administrarlos de manera conveniente a los intereses de los involucrados y de la organización.

Consideraciones de costos: de medios a altos, ya que se debe tener un administrador y/o gerente que tenga los conocimientos para proporcionar el servicio.

Calidad: la administración de conflictos debe ser de acuerdo al conflicto que se presente, dando soluciones y resoluciones que convengan tanto a las personas como a la organización en el alcance de sus metas.

Tiempo estimado: a largo plazo, ya que la administración de conflictos debe ser un proceso constante, para que de ésta manera resulte preventiva y no reactiva.

Beneficios esperados:

- Solucionar conflictos que puedan afectar el desarrollo del personal de la organización.
- Evita problemas más graves.
- En la solución de conflictos se pueden dar mejores relaciones entre el personal.

4.8 Higiene, seguridad y calidad de vida

a) Dentro del área de oficinas de la organización hay descuidos en cuanto a la ubicación de algunos trozos de láminas de acero y la distribución de los muebles de las oficinas, por lo que se propone ordenar los espacios basados en la NOM-001-STPS-1999, SOBRE EDIFICIOS, LOCALES, INSTALACIONES Y ÁREAS EN LOS CENTROS DE TRABAJO - CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE (Anexo 5).

Las opciones en las que se puede llevar a cabo son:

1. Realizándolo únicamente con el equipo de trabajo.
2. Contratando un ingeniero ambiental para auxiliarlos.

b) La organización no posee una norma interna de prevención de accidentes aplicable al área operativa, por lo que se propone elaborar una basados en la NOM-017-STPS-1993 EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL - SELECCIÓN, USO Y MANEJO EN LOS CENTROS DE TRABAJO (Anexo 6) y en los apartados aplicables

de la NOM-027-STPS-2000 PARA SOLDADURA Y CORTE - CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE (Anexo 7). Se puede realizar:

1. Únicamente con el equipo de trabajo.
2. Contratando un ingeniero ambiental para auxiliarlos.

Consideraciones de costos:

- Contratando un profesional: puede resultar elevado, dependiendo del tipo de profesional contratado, la experiencia del mismo y si este trabaja de manera independiente o forma parte de alguna organización de consultoría.
- Realizándolo de manera interna: es bajo, la mayor inversión sería en tiempo de los directivos encargados de llevar a cabo las normas.

Calidad: dependerá del tipo de servicios que contraten y en caso de realizarlo de manera interna, del apego a las NOM antes mencionadas.

Tiempo estimado: mediano a largo plazo, ya que se debe analizar cuidadosamente cada NOM para utilizar únicamente los aspectos que sean aplicables a la organización.

Beneficios esperados:

- Mejora en la productividad.
- Reducción de enfermedades.
- Reducción de ausentismo.

c) Aunque se toman medidas para reducir los niveles de estrés laboral, no hay un procedimiento establecido para dicho fin, por lo que sugerimos elaborar programas de reducción de estrés procurando el beneficio de todos los empleados, que cuenten con aspectos que permitan:

- Identificar las posibles fuentes de estrés.

- Identificar formas de reducción de las posibles fuentes y por lo tanto del estrés.
- Capacitación a directivos y empleados sobre métodos de reducción de estrés.

Dichos programas se pueden elaborar de manera interna y solicitando servicios externos únicamente para la capacitación.

d) No hay un sistema para obtener información directa de los empleados acerca de la satisfacción laboral. Para este efecto sugerimos elaborar instrumentos aplicables cada cierto tiempo que incluyan aspectos como:

- Satisfacción con el trabajo ejecutado.
- Posibilidades de tener futuro en la organización.
- Reconocimiento de los resultados alcanzados.
- Salario percibido.
- Beneficios alcanzados.
- Relaciones humanas con el grupo y la organización.
- Ambiente psicológico y físico de trabajo.
- Libertad y responsabilidad para decidir.
- Posibilidades de participar.

Consideraciones de costos: pueden resultar elevados debido a la contratación de personal externo para la capacitación, aunque cabe mencionar que la elaboración de los programas tiene un costo muy bajo si se realiza únicamente de manera interna.

Calidad: depende de los aspectos que empleen para los programas de reducción de estrés y para los instrumentos de medición de satisfacción laboral.

Tiempo estimado: mediano a largo plazo, dependiendo de cuánto dediquen como organización a realizarlo ya que además de la elaboración de programas también es necesaria la inversión de tiempo para la capacitación.

Beneficios esperados:

- Mejora de relaciones interpersonales.
- Reducción de estrés.
- Mejor conocimiento acerca de las necesidades y expectativas de los empleados.

4.9 Base de datos

a) Existen limitantes en el banco de datos que tiene la organización actualmente, por lo que se sugiere crear uno que ayude para la formación de juicios o a la solución de problemas, ya que éste funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de historiales debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

Los bancos de datos deben contener registros:

- De personal
- De cargos
- De secciones
- De remuneración
- De beneficios
- De entrenamiento
- De candidatos
- Médico
- Otros, según las necesidades de la organización

Consideraciones de costos: de bajos a medios, ya el banco de datos requiere tiempo de trabajo de la persona encargado de llevarlo a cabo, además de los archivos de la organización.

Calidad: depende de que el banco tenga los archivos relacionados de una manera lógica, y organizados para mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar la repetición innecesaria, además de estar debidamente actualizados,

Tiempo estimado: a largo plazo, ya que el banco de datos debe tener un mantenimiento y actualización de datos sobre la organización y sus empleados.

Beneficios esperados:

- Se tiene una mejor clasificación del personal y datos de la organización.
- Permite tomar decisiones con rapidez al tener los datos al alcance.
- Se puede percibir costos y beneficios tanto de la organización como del empleado.

b) La organización cuenta con el Currículum Vitae de uno de los ocho empleados que allí laboran, ante lo que se sugiere:

- Contar con el Currículo Vitae de todos los empleados, los cuales deben de contar con los siguientes datos (no debe ser mayor a dos hojas):
 - Personales (información básica: nombre, edad, dirección y teléfono)
 - Objetivos propuestos (cargo o posición deseada)
 - Formación académica (cursos realizados)
 - Experiencia profesional (organizaciones donde trabaja y ha trabajado)
 - Habilidades y calificaciones profesionales (principales fortalezas y competencias personales)

Consideraciones de costos: bajos, ya que además de que es elaborado por cada empleado, para tal efecto se requiere únicamente de papelería como hojas, folders y/o carpetas, además del archivero donde serán guardados.

Calidad: depende de el cuidado que se ponga al elaborarlos y el apego a los datos antes mencionados.

Tiempo estimado: corto plazo, únicamente el tiempo que tome cada empleado en elaborar el propio.

Beneficios esperados:

- Mayor conocimiento de la trayectoria profesional de los empleados.
- Datos mejor organizados.
- Indicadores para crecimiento del personal.

c) La organización no cuenta con un balance social, es por esto que se propone realizarlo para ayudar a que los empleados se enteren con un lenguaje simple y directo de los balances financieros, ayudando a reflejar las relaciones entre la organización y sus miembros, es decir, pone en evidencia la responsabilidad social de la organización. Debe incluir sus principales indicadores de acción:

- Laborales.
- Sociales.
- Del cuadro funcional.

Consideraciones de costos: bajos, ya que es la elaboración del documento con datos con que la organización ya cuenta.

Calidad: debe presentarse por escrito, mostrando los datos que permitan apreciar la situación de la organización en el dominio social, mostrar las realizaciones

efectuadas y medir los cambios ocurridos en el curso del año respecto a los años anteriores.

Tiempo estimado: a mediano plazo, ya que se limita a la realización del documento.

Beneficios esperados:

- Los empleados se involucran más con la organización al recibir datos sobre la situación de la misma.
- Permite observar la responsabilidad social de la organización.
- Con la presentación del documento, se permite crear una mejor imagen frente a los clientes y a la sociedad en general.

5. CONCLUSIONES

Para comenzar este apartado, es prudente mencionar que cualquier profesión tiene como cometido, a nuestro parecer, el mejoramiento continuo de la sociedad, desde diversos lugares y aplicaciones, ya sea por medio de investigación y/o por aplicación de conceptos.

Dentro de la gama de éstas se encuentra la Psicología, que pretende, desde cualquier enfoque que sea estudiada y cualquier rama en la que sea aplicada, el bienestar de las personas con las que se trabaja. Ésta, a través de sus múltiples aplicaciones, provee los medios para que la sociedad se desarrolle dentro de un equilibrio completo y funcional, ya que se centra en quienes la conforman, para que vivan y convivan de la mejor manera posible, ya sea directamente, a través de la interacción en grupos como la familia, amigos, de trabajo, que comparten intereses comunes y la interacción es “uno a uno”; o indirectamente, esto es, personas que aunque no tienen interacción continua, al encontrarse en la misma sociedad afectan a otras, por ejemplo: el presidente municipal y los colonos de algún fraccionamiento.

Con referencia a lo anterior, encontramos aplicación de la Psicología dentro del contexto organizacional, ya que el principal motor de toda organización es el factor humano, por lo que para comprender y/o solucionar de manera completa y eficiente las relaciones entre una y otra es necesario contar con las herramientas que provee esta disciplina.

Es aquí, donde se vincula con la Gestión del Talento Humano, cuyo principal interés es precisamente el bienestar de las personas (personal interno, clientes y distribuidores) y de las organizaciones, no como entes separados sino interdependientes. Las primeras, son los proveedores de recursos intelectuales y los encargados de administrar los recursos materiales, por lo que el rumbo que

tomará la organización depende de ellos; las segundas tienen como deber ayudar a cumplir los objetivos personales y colectivos.

La GTH entonces, plantea que el trato con las personas no es el problema sino la solución a los mismos. Además es una propuesta novedosa dentro del contexto nacional, que representa un cambio en el paradigma de nuestra concepción de lo que es el trabajo, cuyos beneficios son observables a corto, mediano y largo plazo.

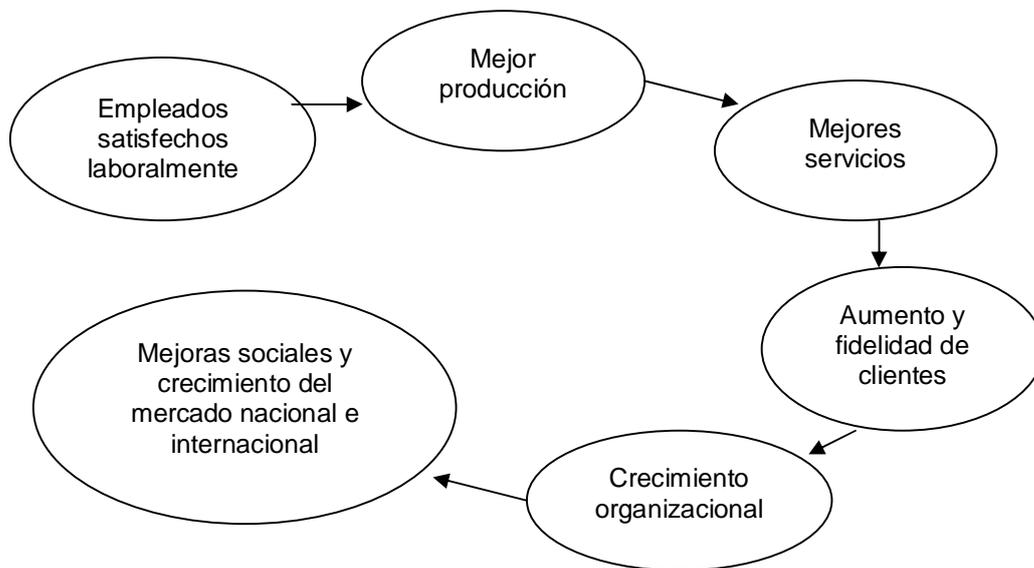
Estas son algunas de las razones por las que decidimos emplear este modelo, además que se puede adaptar a las necesidades de cualquier organización por resultar flexible y contar con bases que van de lo simple a lo complejo; es capaz de demostrar la elasticidad potencial que tienen actualmente las organizaciones porque aquellas que lo han empleado han tenido resultados satisfactorios a nivel interno (empleados y producción) y externo (clientes y ganancias). Ésta característica permite también su aplicación en distintos niveles profesionales, desde la consultoría como organización independiente hasta su utilización por parte de los empleados del área de RRHH.

La relevancia que tuvo éste proyecto, es que proporcionamos a la organización los fundamentos necesarios para iniciar además de una cultura laboral cuyo principal interés sean los empleados que allí laboran, su seguridad y satisfacción; una buena administración de recursos hacia el mejor funcionamiento de ésta, así como brindarle bases para que desarrollen una actualización continua y se sitúe en el mismo nivel que aquellas líderes en el mercado.

Este proyecto puede ser funcional a cualquier organización que se encuentre en el mismo nivel de desarrollo que MIRVIR S.A. de C.V., de la misma forma, a aquellas que tengan un nivel de desarrollo mayor pero su departamento de RRHH no

cuenta con las bases para aprovechar al máximo las cualidades del factor humano.

Es así como podemos retomar a la sociedad como uno de los sectores que se beneficia con éste modelo, ya que resulta una cadena, en la cual:



Actualmente, y aunque se ha demostrado a partir de la experiencia la efectividad de éste modelo, aún existen organizaciones que presentan resistencia al cambio, que pretenden mantenerse en el mercado sin reorganizar sus procesos o innovar, lo que provoca estancamientos y por tanto no cubre las expectativas de ninguna persona que pertenezca a ella, e incluso éstas no tienen sentido de pertenencia hacia la misma.

El psicólogo juega un papel muy importante en este proceso: impulsar a los RRHH en forma individual o grupal a obtener un mayor provecho de su talento y conocimiento, para lograr la satisfacción en el empleo. Éste debe de estar bien

capacitado y actualizado, además debe ser creativo, emprendedor, ético, responsable socialmente, innovador, motivador, persuasivo, carismático, justo, tener agilidad mental y capacidad para conservar la tranquilidad en la crisis.

Estas afirmaciones nos llevan a plantear preguntas que incluso con el desarrollo de este proyecto no llegamos a resolver:

¿Está nuestro país listo para una revolución organizacional?

¿De qué magnitud debe ser ésta para que verdaderamente exista un cambio?

¿Cuál es el papel regulador de los órganos gubernamentales ante ésta situación?

¿Qué método se puede llevar a cabo para que las organizaciones trasciendan a partir de modelos como el de la GTH?

¿Cuáles deben ser las demandas de la sociedad para que las organizaciones la tomen en cuenta?

¿Qué papel juega la psicología dentro de éste rubro?, planteado de otra manera,

¿Cuáles son los límites de la participación de la misma?

Ésta última la realizamos porque sabemos que aunque nuestra disciplina es muy amplia en cuanto a sus aplicaciones, nadie posee la verdad absoluta, y todo se basa en la interrelación e interdependencia entre ciencias, disciplinas, etc., hay otros profesionales que de igual manera colaboran para el desarrollo de los RRHH dentro de las organizaciones, por lo que el planteamiento está encaminado a buscar...

¿Qué le toca hacer a cada quién?

¿Qué aportaciones corresponden y cuáles no a cada una de las disciplinas involucradas?

y por tanto, y finalmente ¿Estará dispuesta cada una a aceptar su parte de responsabilidad?

REFERENCIAS

- Aboites, J.; Domínguez, J.; Beltrán, T. (2004). La triada innovadora. Investigación y desarrollo en catarsis. La experiencia del instituto mexicano del petróleo. México: Siglo XXI Editores.
- Amaro, R. (1990). Administración de Personal. México: Editorial Limusa.
- Blum, M.; Taylor, J. (1985). Psicología Industrial. México: Ed. Trillas.
- Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. España: Thomson.
- Bratton, J. (2003). The nature of human resource management. En: J. Bratton y J. Gold: Human resource management: theory and practice. Gran Bretaña: Bath Press: Bath
- Càrcamo, a. (1998). La participación del psicólogo en la implementación de programas de productividad en la industria alimenticia. Tesis de licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Estado de México, México.
- Chamoun, Y. (2002). Administración profesional de proyectos. La guía. Ed. Ian. México.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill

Cooper, C.; Locke, E. (2000). Industrial and organizational psychology. E.U.A.: Blackwell Publishers.

Daft, R. (2005). teoría y diseño organizacional. 8ª Edición, México: Thomson Learning.

Davis, K. (1981). El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Colombia: McGraw Hill.

Daza, R. (2000). El papel de la investigación y el desarrollo de los Recursos Humanos en una empresa textil. Tesis de licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Estado de México, México.

De la Calle, M.; Ortiz de Urbina, M. (2004). Fundamentos de recursos humanos. España: Pearson.

Diez de Castro, J.; Redondo, C.; Barreiro, B.; López, M. (2002). Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento. Madrid: Ed. Pirámide.

De Cenzo, D.; Robbins, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: ed. Limusa.

Dobb, M.; Pietranera, G.; Poulantzas, N.; Rieser, V. y Banfi, R. (1981). Estudios sobre el capital. México: Siglo XXI editores.

- Dubin, R. (1982). Las Relaciones Humanas en la administración. México: Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Fernández, G. (2004). Adaptación del puesto de trabajo, *Revista Capital Humano*. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano
- Fingermann, G. (1992). Relaciones humanas. Fundamentos psicológicos y sociales. México: El Ateneo, S.A. de C.V.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. México: Mc. Graw Hill
- Gómez y Mejía (2000). Gestión de Recursos Humanos. España. Ed. Prentice Hall.
- Hernández, A.; Malfavón, N.; Fernández, N. (2004). Seguridad e higiene industrial. México: Limusa.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1987). Ensayos Críticos para el Estudio de las Organizaciones en México. México: Porrúa.
- Ito, M.; y Vargas, B. (2005). Investigación cualitativa para psicólogos. México: UNAM FES Zaragoza, Miguel Ángel Porrúa.
- Kast, F.; Rosenzweig, J. (1988). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. México: Mc. Graw Hill
- Kuznetsov, Y.; Kérov, V.; Gretski, F.; Lozovski, I.; Mitropolski, D.; Zubritski, Y. y Kólosov, P. (1975). Compendio de Historia y Economía. México: Ediciones de Cultura Popular, S.A.

Morales, J.; Velandia, N. (2000). Salarios. Estrategias y sistema salarial o de compensación. **Colombia: ed. Nomos.**

Müller de la Loma, E. (1983). Dirección de relaciones laborales. **México: ed. Trillas.**

Neffa, J. (1980). El proceso del Trabajo y la Economía de Tiempo: Contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W: Taylor y H. Ford. **Argentina: Kairos.**

Portillo, M (2002). Compendio para el estudio de la administración de recursos humanos. **Contenido programático de la Cátedra de Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Maracaibo.**

Ramos, E. (2003). Análisis del papel del psicólogo en la consultoría empresarial de productividad y calidad. **Tesis de licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Estado de México, México.**

Recio, E. (1991). La Planificación de Recursos Humanos en la empresa. **España: editorial Hispano Europea, S.A.**

Rodríguez, E. (1987). Psicología de la Organización. Manual de seminarios vivenciales. **México: Trillas.**

Schultz, D. (1982). Psicología Industrial. **México: McGraw-Hill.**

Spector, P. (2002). Psicología Industrial y organizacional. Investigación y práctica. **México: Manual moderno.**

Strauss, S. (1999). Administración de Personal. **México: McGraw-Hill.**

Taylor, F. (1991). Principios de la Administración Científica. **México: Herro Hermanos.**

Urudaneta, O. (2005). Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano. **Colombia: 3R Editores.**

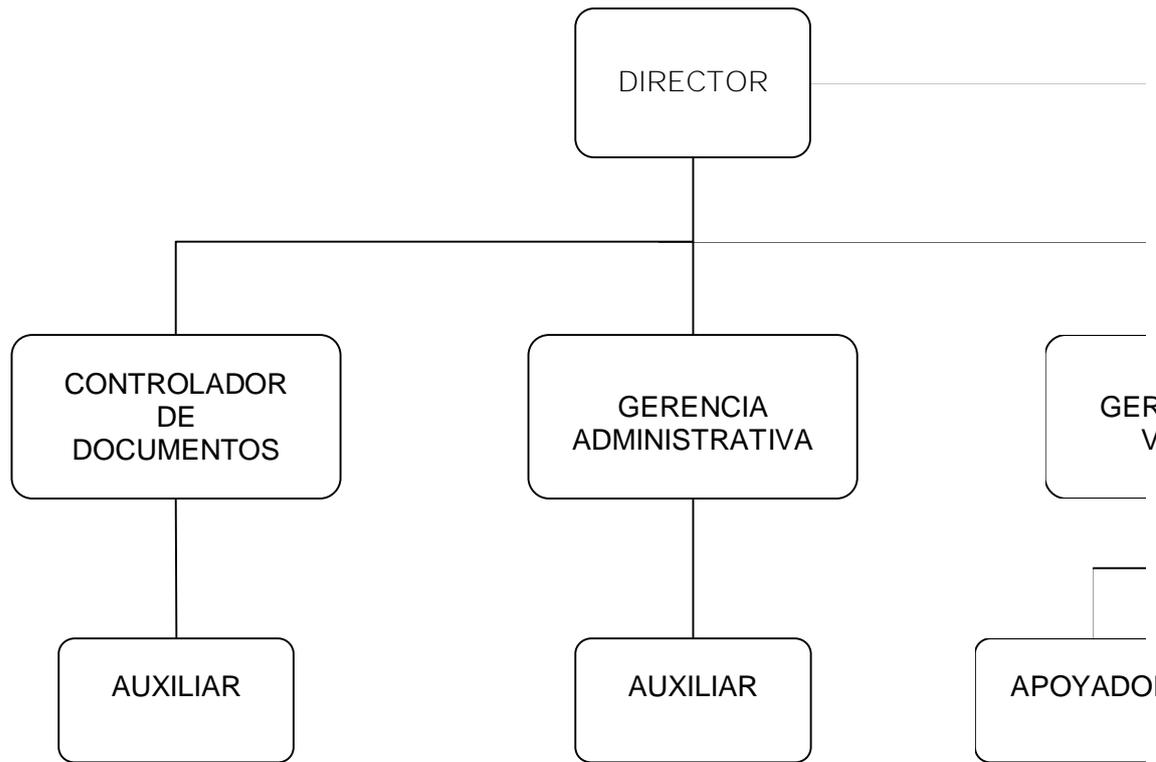
Varo, J. (1994). Gestión estratégica de calidad en los servicios sanitarios, un modelo de gestión hospitalaria. **España: Díaz de Santos.**

Werther, W. (1992). Administración de personal y RRHH. **México: McGraw-Hill.**

Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. **México: Pearson.**

ANEXOS

1. ORGANIGRAMA



2. INSTRUMENTO

RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

¿De qué forma realizan reclutamiento interno?

¿De qué forma realizan reclutamiento externo?

¿Actualmente se encuentran registrados en una bolsa de empleo?

¿En caso de contratar los servicios de una agencia de reclutamiento y selección, de que tipo(s) es(son):

- Agencias operadas por el gobierno estatal o municipal
- Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro
- Agencias particulares o privadas de reclutamiento
- Otras:

¿Cuentan con el Currículo Vitae de todos los empleados?

¿Cómo elaboran el formulario de solicitud de empleo para los candidatos que normalmente llegan a su empresa?

¿Quién es el encargado de llevar a cabo este proceso?

SELECCIÓN DE PERSONAL

¿De qué forma analizan y describen el cargo para saber cuales son los requisitos que exigen para su ocupante?

¿Quién lo hace?

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de un candidato para una vacante?

¿Cuál es el procedimiento para decidir sobre un candidato para una vacante?

¿De qué manera recolectan información relacionada con el cargo que se va a cubrir?

DISEÑO DE CARGOS

En el Diseño de Cargos:

¿Se especifican las tareas o atribuciones que deben desempeñar los empleados dentro de la organización?

¿Cómo recopilan la información para ello?

¿De qué manera se especifican las tareas o atribuciones dentro de la empresa?

¿Cómo recopilan la información para ello?

¿Se especifica quien es el superior inmediato de cada empleado?

¿Cómo recopilan la información para ello?

¿Se especifica de que manera se rediseñan y actualizan los cargos de acuerdo a las modificaciones ocurridas en el contexto organizacional?

¿Cómo recopilan la información para ello?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

¿De qué manera realizan la evaluación de su organización?

¿De qué manera evalúan habilidades, capacidades, necesidades y rasgos? Como:

- Conocimiento del cargo
- Del negocio
- Puntualidad
- Lealtad
- Honestidad

¿De qué manera evalúan comportamiento? Como:

- Desempeño de la tarea
- Espíritu de equipo
- Relaciones humanas
- Cooperación
- Creatividad

¿De qué manera evalúan metas y resultados? Como:

- Cantidad y calidad de trabajo
- Atención y satisfacción al cliente
- Reducción de costos
- Rapidez en las soluciones

COMPENSACIÓN A LAS PERSONAS

En la actualidad ¿tienen algún tipo de compensación para los empleados de la empresa?

¿De qué tipo?

¿Con qué fin implementan la remuneración?

¿Cómo funciona la remuneración en MIRVIR?

¿Quién es el encargado de evaluar la posibilidad de otorgar incentivos o beneficios al personal?

¿Qué tipo de recompensas financieras se proporcionan?

- Recompensa relacionadas con objetivos de realización empresarial
- Recompensa vinculadas al tiempo de servicio del empleado
- Recompensa relacionadas con el desempeño claramente excepcional
- Recompensa relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales

¿Cuentan con plan de bonificación anual?

¿Existe la opción de que los empleados compren acciones de la compañía?

¿A los empleados se les distribuye anualmente proporción de las utilidades de la empresa?

La empresa otorga beneficios o servicios sociales:

Monetarios

- Vacaciones
- Prima salarial
- Bonificaciones
- Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad, etc.

No monetarias

- Restaurante o cafetería para los empleados
- Asistencia médico-hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Servicio social y consejería
- Club o asociación
- Transporte desde la casa a la empresa, y viceversa
- Horario móvil o flexible

¿Quién realiza en plan de beneficios?

HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

¿Procuran que las condiciones ambientales sean óptimas para garantizar la salud física y mental de las personas?

El ambiente físico posee:

- Luz adecuada para cada tipo de actividad
- Ventilación
- Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura
- Eliminación de ruidos o protectores auriculares

El ambiente psicológico de trabajo incluye:

- Relaciones humanas agradables
- Actividades agradables y motivadoras
- Estilo de gerencia democrática y participativa
- Eliminación de posibles fuentes de estrés

¿De qué forma intentan reducir el estrés en el trabajo?

¿Cuáles son las técnicas que utilizan para prevenir accidentes y reducir la inseguridad en el trabajo?

¿Cuáles de las clasificaciones de los accidentes de trabajo que conocen se utilizan en la organización?

¿Cuáles son las principales causas de accidentes laborales en la organización?

¿Cuáles son las formas de desarrollo de calidad de vida laboral dentro de la organización?

¿Cómo obtienen información del nivel de satisfacción laboral y personal de los empleados de la organización?

¿Cómo incentivan la satisfacción laboral?

ENTRENAMIENTO

¿Cuáles son los pasos que siguen para llevar a cabo el entrenamiento en la organización?

¿Quién es el encargado de detectar las necesidades de entrenamiento dentro de la empresa?

¿Cómo se detectan éstas necesidades?

¿Realizan algún inventario de necesidades de entrenamiento?

¿Quién lo realiza? ¿Cómo lo realiza?

¿Diseñan programas de entrenamiento?

¿Quién lo realiza? ¿Cómo lo realiza?

¿Cuáles son sus componentes?

¿Qué tecnología emplean en el entrenamiento?

- Recursos audiovisuales
- Teleconferencia
- Comunicaciones electrónicas
- Correo electrónico

-Tecnología de multimedia

-Otros:_____

¿De qué manera conducen / aplican el programa de entrenamiento?

¿Cómo comprueban la eficacia del entrenamiento?

DESARROLLO DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

¿Cuáles son las diferencias organizacionales entre entrenamiento y desarrollo de personas?

¿Consideran que impulsan el desarrollo de las personas que laboran en su empresa? ¿Porqué?

¿Qué métodos emplean para el desarrollo de su personal?

- Rotación de cargos
- Posiciones de asesoría
- Aprendizaje práctico
- Asignación de proyectos
- Participación en cursos y seminarios externos
- Ejercicios de simulación
- Entrenamiento fuera de la empresa
- Estudio de casos
- Juegos de empresas
- Centros de desarrollo interno
- Otros:_____

¿Cuáles son los planes de "Carrera" dentro de la empresa?

Para este propósito, utilizan...

- Centros de evaluación
- Pruebas psicológicas
- Evaluación del desempeño
- Proyecciones de ascensos
- Planeación de reemplazo
- Orientación a los empleados
- Otros:_____

¿Qué significa para la organización creatividad organizacional?

¿Qué significa para la organización Innovación organizacional?

¿Cómo se lleva a cabo el desarrollo de estos dos elementos?

¿Cómo llevan a cabo sus procesos de innovación?-Creación de ideas

¿De qué forma incentivan la creatividad en la empresa?

¿Cuáles son las formas en que desarrollan la creatividad organizacional?

¿Cómo se adaptan al cambio organizacionalmente?

¿Quién es el encargado de llevar a cabo éste proceso?

RELACIONES LABORALES

¿Cómo definirían las relaciones laborales en la empresa?

¿Quién es el encargado de organizar o establecer las normas de la empresa y manejar problemáticas que se puedan presentar en la empresa?

¿Existe supervisión de los gerentes a los subordinados en la empresa?

Los gerentes incluyen en su trato con los empleados:

- Comunicación
- Cooperación
- Protección
- Asistencia
- Disciplina y conflicto

¿Existe en la empresa algún programa de relaciones con los empleados, de sugerencias o de reconocimiento?

¿Llevan a cabo programas de asistencia social para los empleados?

¿Quién es el encargado de llevarlos a cabo?

¿Se monitorea o controla el progreso de los empleados que trabajan en MIRVIR?

Cuando se identifican problemas con algún empleado, altercado con colegas, decisiones equivocadas, ¿cómo se resuelve el problema?

¿Qué medidas se toman al presentarse comportamientos no aceptables por la organización?

¿Implementan algún tipo de castigos a los empleados?

¿Qué factores se toman en cuenta para implementar el castigo?

¿En la empresa cuentan con una política disciplinaria? ¿Cuál?

¿Aplican algún tipo de sanción para los empleados que violan la política de la organización?

¿Qué tipo de conflictos se dan con mayor frecuencia en la empresa?

BASE DE DATOS

¿Qué sistema de información utilizan en la empresa para recopilar, clasificar, almacenar y codificar información de los Recursos Humanos?

¿Que tipo de información recaudan?

¿Con que frecuencia actualizan la información?

¿Quién evalúa los sistemas de información?

¿Quién es el encargado del procesamiento de información acerca del personal?

¿Se le da información a los empleados sobre el trabajo que hacen, de qué manera y cuándo?

¿Los empleados tienen acceso al sistema de información acerca de su desempeño?

¿Cuántos registros tiene el banco de datos?

- Registros de personal
- Registros de cargos
- Registros de secciones
- Registros de remuneración
- Registros de beneficios
- Registros de entrenamiento
- Registros de candidatos

¿Quién se hace cargo del registro de pagos de nómina, manejo de vacaciones, prima de salario y disciplina?

¿Se realiza un registro del empleado acerca de su desempeño laboral?

¿Se lleva a cabo un sistema de monitoreo para los empleados?

¿Existen registros de jornada de trabajo por empleado?

¿Cómo se desarrolla el horario de trabajo en la empresa? (horarios, horas de trabajo, trabajo compartido, trabajo parcial)

¿Llevan a cabo un balance social dentro de la empresa?

¿Cuál es el contenido de su balance social?

- Laborales
- Sociales
- Del cuadro funcional

¿Quién es el encargado de llevarlo a cabo?

3. ENTREVISTAS

CARGO: Gerente de sistemas, Controlador de documentos

RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

¿De qué forma realizan reclutamiento interno?

No hay reclutamiento interno.

¿De qué forma realizan reclutamiento externo?

De acuerdo a la actividad que se requiera cubrir se realiza un perfil y en base a eso se revisan los curriculums de las personas encargadas de eso. La plantilla de personal no es muy grande, la empresa va en crecimiento no hemos requerido nada de eso, en base a las actividades que vayan en crecimiento, se va requiriendo más personal, pero hasta ahora no se han visto en la necesidad de hacer nada de eso.

¿Actualmente se encuentran registrados en una bolsa de empleo?

No.

¿En caso de contratar los servicios de una agencia de reclutamiento y selección, de que tipo(s) es(son):

- Agencias operadas por el gobierno estatal o municipal
- Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro
- Agencias particulares o privadas de reclutamiento
- Otras:

¿Cuentan con el Currículum Vitae de todos los empleados?

Si.

¿Cómo elaboran el formulario de solicitud de empleo para los candidatos que normalmente llegan a su empresa?

Con solicitud de papelería.

¿Quién es el encargado de llevar a cabo este proceso?

El Gerente Administrativo.

SELECCIÓN DE PERSONAL

¿De qué forma analizan y describen el cargo para saber cuales son los requisitos que exigen para su ocupante?

Se realiza un perfil de puesto, en éste se van poniendo todos los requisitos para que cubra la persona el puesto como son conocimientos, habilidades, experiencias, todo eso.

¿Quién lo hace?

Yo hago el perfil y entre todos cuando tenemos una junta lo depuramos.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de un candidato para una vacante?

Por entrevista.

¿Cuál es el procedimiento para decidir sobre un candidato para una vacante?

Hasta ahora no se ha hecho nada de eso.

¿De qué manera recolectan información relacionada con el cargo que se va a cubrir?

Eso ya va implícito en la actividad que se va a realizar, se especifica los puntos que se va a cubrir y de acuerdo a eso hacemos el perfil de puesto.

DISEÑO DE CARGOS

En el Diseño de Cargos:

¿Se especifican las tareas o atribuciones que deben desempeñar los empleados dentro de la organización?

Si se ponen.

¿Cómo recopilan la información para ello?

De acuerdo a la actividad propia por ejemplo, si en ventas requerimos reclutar a un cobrador, de acuerdo a esa actividad se tienen que tener ciertos requisitos, que sea honesto, que no se vaya a ir con el cheque, cosas así.

¿De qué manera se especifican las tareas o atribuciones dentro de la empresa?

Hay en formato que se llama matriz de actividad y ahí se ponen las actividad de cada puesto.

¿Cómo recopilan la información para ello?

Todos nos ponemos de acuerdo.

¿Se especifica quien es el superior inmediato de cada empleado?

Si, en el perfil de puestos se especifica el jefe inmediato.

¿Cómo recopilan la información para ello?

¿Se especifica de que manera se rediseñan y actualizan los cargos de acuerdo a las modificaciones ocurridas en el contexto organizacional?

De acuerdo a como vaya creciendo la plantilla de personal se va modificando el organigrama y de acuerdo a como se vaya modificando el organigrama obviamente vamos viendo los niveles de los puestos.

¿Cómo recopilan la información para ello?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

¿De qué manera realizan la evaluación de su organización?

Nosotros hacemos revisiones por la dirección, en donde evaluamos todos los objetivos que nos planteamos y vemos que tanto los cumplimos, y así evaluamos el desempeño.

¿De qué manera evalúan habilidades, capacidades, necesidades y rasgos? Como:

- Conocimiento del cargo
- Del negocio
- Puntualidad
- Lealtad
- Honestidad

Desde un principio que se contrata la persona de alguna manera se evalúan esos puntos y después sobre la marcha viendo su desempeño, y de acuerdo a la capacitación que se le otorgue aquí.

¿De qué manera evalúan comportamiento? Como:

- Desempeño de la tarea
- Espíritu de equipo
- Relaciones humanas
- Cooperación
- Creatividad

No hay mucho de eso, nos hace falta.

¿De qué manera evalúan metas y resultados? Como:

- Cantidad y calidad de trabajo
- Atención y satisfacción al cliente
- Reducción de costos
- Rapidez en las soluciones

Eso lo vemos porque lo pide nuestro sistema de calidad por ejemplo, con los objetivos que tenemos nos damos cuenta que tanto estamos cumpliendo con los requerimientos del cliente y aparte nos sirve para evaluarnos a nosotros mismos que tanto estamos mejorando con lo que es la mejora continua y la satisfacción del cliente, en eso se enfoca nuestro sistema de calidad.

COMPENSACIÓN A LAS PERSONAS

En la actualidad ¿tienen algún tipo de compensación para los empleados de la empresa?

No.

¿De qué tipo?

¿Con qué fin implementan la remuneración?
Para realizar nuestro trabajo adecuadamente.

¿Cómo funciona la remuneración en MIRVIR?
El pago siempre es puntual, cuando tiene que ser, depende de la Gerencia Administrativa.

¿Quién es el encargado de evaluar la posibilidad de otorgar incentivos o beneficios al personal?
El Gerente Administrativo o el Director.

¿Qué tipo de recompensas financieras se proporcionan?
- Recompensa relacionadas con objetivos de realización empresarial
- Recompensa vinculadas al tiempo de servicio del empleado
- Recompensa relacionadas con el desempeño claramente excepcional
- Recompensa relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales
No hay ninguna, alguna vez tuvimos un incentivo cuando nos certificamos bajo el sistema de calidad por haber logrado la certificación, en esa ocasión nos dieron una gratificación pero nada más.

¿Cuentan con plan de bonificación anual?
No.

¿Existe la opción de que los empleados compren acciones de la compañía?
No, no creo.

¿A los empleados se les distribuye anualmente proporción de las utilidades de la empresa?
No, creo que no.

La empresa otorga beneficios o servicios sociales:

Monetarios

- Vacaciones	si
- Prima salarial	prima de vacaciones
- Bonificaciones	no
- Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad	si

No monetarias

- Restaurante o cafetería para los empleados	si
- Asistencia médico-hospitalaria	no
- Asistencia odontológica	no
- Servicio social y consejería	consejería
- Club o asociación	no
- Transporte desde la casa a la empresa, y viceversa	no
- Horario móvil o flexible	si

¿Quién realiza en plan de beneficios?
Creo que el Gerente Administrativo.

HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

¿Procuran que las condiciones ambientales sean óptimas para garantizar la salud física y mental de las personas?

Pues así como actividad específica no, pero si se procura que el ambiente este bien, por ejemplo cuando hace frío tenemos calentadores, cuando hay problemas tratamos de resolverlo en las juntas cosas así, que no desuna nuestro ambiente de trabajo.

El ambiente físico posee:

- Luz adecuada para cada tipo de actividad si
- Ventilación si
- Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura si
- Eliminación de ruidos o protectores auriculares eso no aplica aquí.

El ambiente psicológico de trabajo incluye:

- Relaciones humanas agradables a veces
- Actividades agradables y motivadoras a veces
- Estilo de gerencia democrática y participativa si
- Eliminación de posibles fuentes de estrés no

¿De qué forma intentan reducir el estrés en el trabajo?

No tenemos un plan para eso.

¿Cuáles son las técnicas que utilizan para prevenir accidentes y reducir la inseguridad en el trabajo?

No hay porque como son oficinas no tenemos mucho peligro como de seguridad industrial.

¿Cuáles de las clasificaciones de los accidentes de trabajo que conocen se utilizan en la organización?

Ninguna, pero cuando vamos a plantas o con proveedores si llevamos guantes, googles, batas, botas para protección.

¿Cuáles son las principales causas de accidentes laborales en la organización?

Por descuido, por no utilizar materiales de protección.

¿Cuáles son las formas de desarrollo de calidad de vida laboral dentro de la organización?

Es una de las partes que no tenemos bien trabajadas lo que es el ambiente de trabajo porque no tenemos la información suficiente acerca de eso, si lo

manejamos en el sistema de calidad pero de manera muy general no tenemos técnicas o algunas dinámicas que nos ayuden a manejar esa técnica de trabajo.

¿Cómo obtienen información del nivel de satisfacción laboral y personal de los empleados de la organización?

En las juntas de revisión por la dirección, ahí sacamos todo, y decimos en que no estamos conformes, conque estamos mal, o conque estamos contentos.

¿Cómo incentivan la satisfacción laboral?

Pues también llegamos a acuerdos en esas juntas, por ejemplo estuvimos poniéndonos de acuerdo con el horario que íbamos a tener cosas así, por ejemplo los días que podemos faltar, los días que se trabaja pero no se viene ese día.

ENTRENAMIENTO

¿Cuáles son los pasos que siguen para llevar a cabo el entrenamiento en la organización?

Hay un formato que se llama DNC que es detección de necesidad de capacitación, de acuerdo a ese formato se da la capacitación necesaria que requiera el empleado y de acuerdo a esa capacitación se le hace una evaluación para ver si sí aprendió o no, y también se le evalúa la platica.

¿Quién es el encargado de detectar las necesidades de entrenamiento dentro de la empresa?

La Gerencia Administrativa.

¿Cómo se detectan éstas necesidades?

Cuando se contrata a las personas a veces no tienen el 100% de las habilidades y experiencia, entonces en ese momento se le aplica el DNC y se ve que es lo que le falta de capacitación.

¿Realizan algún inventario de necesidades de entrenamiento?

No.

¿Quién lo realiza?

¿Cómo lo realiza?

¿Diseñan programas de entrenamiento?

No.

¿Quién lo realiza?

¿Cómo lo realiza?

¿Cuáles son sus componentes?

¿Qué tecnología emplean en el entrenamiento?

- | | |
|------------------------------|----|
| -Recursos audiovisuales | no |
| -Teleconferencia | no |
| -Comunicaciones electrónicas | no |
| -Correo electrónico | no |
| -Tecnología de multimedia | no |
| -Otros: ----- | |

¿De qué manera conducen / aplican el programa de entrenamiento?

No tenemos.

¿Cómo comprueban la eficacia del entrenamiento?

Con una evaluación ya sea oral o escrita.

DESARROLLO DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

¿Qué diferencia existe para la organización entre entrenamiento y desarrollo de personas?

Entrenamiento es que le des la capacitación a alguien para que pueda cubrir un puesto o alguna actividad; y desarrollo de personas es cuando tú la incentivas o le das ánimos para que pueda promoverse dentro de la empresa y crezca a nivel personal.

¿Consideran que impulsan el desarrollo de las personas que laboran en su empresa? ¿Porqué?

Si, porque siempre el director habla con nosotros, pues siempre nos da la libertad de tomar decisiones y de acuerdo a eso también nos da oportunidad de ir creciendo con la empresa, a parte de ir conociendo más el giro en el que estamos y te ayuda como persona a conocer más como se maneja una empresa.

¿Qué métodos emplean para el desarrollo de su personal?

- | | |
|---|---|
| - Rotación de cargos | si |
| - Posiciones de asesoría | si |
| - Aprendizaje práctico | si |
| - Asignación de proyectos | si |
| - Participación en cursos y seminarios externos | si pero luego no se puede, ya sea por tiempo, carga de trabajo o porque son muy caros los cursos. |
| - Ejercicios de simulación | no |

- Entrenamiento fuera de la empresa si
- Estudio de casos si
- Juegos de empresas no
- Centros de desarrollo interno no
- Otros: _____

¿Cuáles son los planes de “Carrera” dentro de la empresa?
No hay un plan.

Para este propósito, utilizan...

- Centros de evaluación
- Pruebas psicológicas
- Evaluación del desempeño
- Proyecciones de ascensos
- Planeación de reemplazo
- Orientación a los empleados
- Otros: _____

¿Qué significa para la organización creatividad organizacional?

Significa lo que significa para cada quien, porque aquí no se ha tomado una definición para todos, para mí la creatividad organizacional es qué tan creativo eres para hacer las cosas que realizas ya sea en tu área o donde las tengas que realizar dependiendo de la actividad que te asignen.

¿Qué significa para la organización Innovación organizacional?

Cuando tu realizas una actividad pero se va realizando igual siempre y de repente ya sea la misma persona o alguien más que llegue la realiza diferente, por ejemplo que diga que se puede cambiar la forma de realizarla por comodidad o eliminar pasos o cosas así.

¿Cómo se lleva a cabo el desarrollo de estos dos elementos?

Pues a nivel practico nada más.

¿Cómo llevan a cabo sus procesos de innovación?-Creación de ideas

En la junta de revisión por la dirección, ahí damos todas las ideas una lluvia de ideas, todos hablan y pues ahí hacemos algo de acuerdo a los problemas que tengamos en ese momento.

¿De qué forma incentivan la creatividad en la empresa?

No hay.

¿Cuáles son las formas en que desarrollan la creatividad organizacional?

No, no hay.

¿Cómo se adaptan al cambio organizacionalmente?

No hay algo específico, como se va dando vamos tratando de darle estructura a esto.

¿Quién es el encargado de llevar a cabo éste proceso?

Todos.

RELACIONES LABORALES

¿Cómo definirían la relaciones laborales en la empresa?

Buenas, porque como todo, lo que pasa es que en ninguna empresa vas a encontrar que las relaciones laborales son excelentes, en ningún lado por la experiencia que he tenido, he estado en varias empresas y las relaciones laborales nunca son excelentes porque siempre hay problemas por la misma cultura del mexicano que luego es medio problemático, envidias y todo eso; nunca vamos a llegar a la excelencia pero aquí se pueden calificar como buenas porque dentro de lo que cabe nuestro grupo de trabajo es unido, hay algunas diferencias porque no todos concordamos con nuestras ideas pero creo que somos un grupo de trabajo unido.

¿Quién es el encargado de organizar o establecer las normas de la empresa y manejar problemáticas que se puedan presentar en la empresa?

Es que todo mundo opina, pero creo que el director es el que toma la decisión de alguna idea que sea buena.

¿Existe supervisión de los gerentes a los subordinados en la empresa?

No, no hay supervisión, por ejemplo Hortensia y Mirna que son el Director y Gerente administrativo que son las que tienen más peso aquí nos dan la libertad de tomar decisiones y hacer nuestro trabajo conforme nosotros creemos que esta bien, ellas solo nos piden resultados y eso es lo que entregamos nosotros.

Los gerentes incluyen en su trato con los empleados:

- Comunicación si
- Cooperación si
- Protección si
- Asistencia si
- Disciplina y conflicto si

¿Existe en la empresa algún programa de relaciones con los empleados, de sugerencias o de reconocimiento?

No hay un programa.

¿Llevan a cabo programas de asistencia social para los empleados?

No.

¿Quién es el encargado de llevarlos a cabo?

¿Sé monitorea o controla el progreso de los empleados que trabajan en MIRVIR?
No, algo documentado no pero si se ve el desempeño.

Cuándo se identifican problemas con algún empleado, altercado con colegas, decisiones equivocadas, ¿cómo se resuelve el problema?
Se habla con la persona.

¿Qué medidas se toman al presentarse comportamientos no aceptables por la organización?
La Gerencia Administrativa es la que generalmente habla con la persona y pues ella es la que decide.

¿Implementan algún tipo de castigos a los empleados?
Que yo sepa no, no se ha dado el caso.

¿Qué factores se toman en cuenta para implementar el castigo?

¿En la empresa cuentan con una política disciplinaria? ¿Cuál?
No.

¿Aplican algún tipo de sanción para los empleados que violan la política de la organización?
No hay política.

¿Qué tipo de conflictos se dan con mayor frecuencia en la empresa?
Por mencionar algunos, es por la organización, la desorganización y pues no se.

BASE DE DATOS

¿Qué sistema de información utilizan en la empresa para recopilar, clasificar, almacenar y codificar información de los Recursos Humanos?
Por el tamaño de la empresa realmente no son muchas las cosas de Recursos Humanos que hacemos aquí y como no existe un departamento de Recursos Humanos como estructura, entonces lo único que sería de Recursos Humanos pues son los expedientes de cada trabajador y ya.

¿Que tipo de información recaudan?
Currículum, solicitud, su perfil de puesto, el DNC, sus datos personales que ya vienen en la solicitud y ya.

¿Con qué frecuencia actualizan la información?
No hay una actualización.

¿Quién evalúa los sistemas de información?
No hay sistemas.

¿Quién es el encargado del procesamiento de información acerca del personal?

No hay.

¿Se le da información a los empleados sobre el trabajo que hacen, de qué manera y cuándo?

Si.

¿Los empleados tienen acceso al sistema de información acerca de su desempeño?

No.

¿Cuántos registros tiene el banco de datos?

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| - Registros de personal | no |
| - Registros de cargos | puede ser el organigrama. |
| - Registros de secciones | no |
| - Registros de remuneración | no |
| - Registros de beneficios | no |
| - Registros de entrenamiento | si, el de la capacitación. |
| - Registros de candidatos | no |

¿Quién se hace cargo del registro de pagos de nómina, manejo de vacaciones, prima de salario y disciplina?

El Gerente Administrativo.

¿Se realiza un registro del empleado acerca de su desempeño laboral?

No.

¿Se lleva a cabo un sistema de monitoreo para los empleados?

No.

¿Existen registros de jornada de trabajo por empleado?

No.

¿Cómo se desarrolla el horario de trabajo en la empresa? (horarios, horas de trabajo, trabajo compartido, trabajo parcial)

Si hay un horario pero pues no checamos.

¿Llevan a cabo un balance social dentro de la empresa?

No, no creo.

¿Cuál es el contenido de su balance social?

- Laborales
- Sociales
- Del cuadro funcional

¿Quién es el encargado de llevarlo a cabo?

CARGO: Gerente Administrativo

RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

¿De qué forma realizan reclutamiento interno?

Pues es de acuerdo a la estructura de trabajo, a todas las funciones que ha desempeñado.

¿De qué forma realizan reclutamiento externo?

Lo que pasa es que por ejemplo Alicia (ultima empleada contratada) a ella la conozco de ya un poquito de tiempo y fue la que solicito el trabajo en este caso, y entonces como de alguna manera ella ya venia también sobre el giro del acero, ella conoce a lo que nos dedicamos, entonces para nosotros fue más fácil contratarla a ella que ya tenia conocimiento, que contratar a cualquier otra persona. Hasta ahora hemos contratado a pura gente conocida, no hemos tenido la oportunidad de poner anuncios ni nada porque siempre en este giro donde todo mundo se conoce te dicen –oye tal persona trabajaba en tal empresa pero ya no, no te interesa que trabaje contigo-, y casi siempre es así.

¿Actualmente se encuentran registrados en una bolsa de empleo?

No.

¿En caso de contratar los servicios de una agencia de reclutamiento y selección, de que tipo(s) es(son):

- Agencias operadas por el gobierno estatal o municipal
- Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro
- Agencias particulares o privadas de reclutamiento
- Otras:

¿Cuentan con el Currículum Vitae de todos los empleados?

Si tenemos lo que es algunos formatos que son los que nos llena el gerente de sistemas que es donde ya vemos todas las aptitudes de cada uno de ellos conforme el área que van a manejar.

¿Cómo elaboran el formulario de solicitud de empleo para los candidatos que normalmente llegan a su empresa?

Tenemos un formato que te dice y se desglosan todos sus datos, pero es un formato interno, ese formato lo lleva el de sistemas que es el que se encarga de toda la documentación.

¿Quién es el encargado de llevar a cabo este proceso?

De elaborar el formato Gustavo, nosotros le damos los datos y el los captura y después el me los da para ingresarlos al expediente.

SELECCIÓN DE PERSONAL

¿De qué forma analizan y describen el cargo para saber cuales son los requisitos que exigen para su ocupante?

Pues aquí todos tienen sus actividades, aquí todo el personal es multifuncional, todos saben lo que es compras, ventas, la administración, a todos los hemos hecho multifuncionales, entonces de alguna manera ahorita hemos clasificado el área de ventas, lo que es administrativo y compras, el área de sistemas, entonces finalmente todos cuando entran se les da una pequeña capacitación interna de lo que tienen que desarrollar más que nada de conocimientos, sobre el acero y a lo que nos dedicamos nosotros.

¿Quién lo hace?

Gustavo, yo le digo sabes que, ella va a estar de auxiliar de ventas, y en el mismo formato se pone que va a desarrollar el auxiliar de ventas.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de un candidato para una vacante?

Hasta ahora no se ha dado el caso.

¿Cuál es el procedimiento para decidir sobre un candidato para una vacante?

No hay un procedimiento.

¿De qué manera recolectan información relacionada con el cargo que se va a cubrir?

Lo discutimos entre todos.

DISEÑO DE CARGOS

En el Diseño de Cargos:

¿Se especifican las tareas o atribuciones que deben desempeñar los empleados dentro de la organización?

Si, están especificadas las funciones; todos somos multifuncionales pero en sí todos tienen sus funciones.

¿Cómo recopilan la información para ello?

De acuerdo a sus aptitudes, a lo que han desarrollado en trabajos anteriores.

¿De qué manera se especifican las tareas o atribuciones dentro de la empresa?

De acuerdo al formato de funciones, ahí se especifican cada una de las funciones; por ejemplo en ventas se hacen llamadas, buscar clientes, hacer citas con clientes, entonces el Gerente le dice que hacer pero también todo está escrito sobre las funciones que van a desempeñar.

¿Cómo recopilan la información para ello?

¿Se especifica quien es el superior inmediato de cada empleado?
Si esta especificado.

¿Cómo recopilan la información para ello?
Dentro de las funciones que van a desarrollar los jefes o Gerentes inmediatos describen las funciones para cada quien.

¿Se especifica de que manera se rediseñan y actualizan los cargos de acuerdo a las modificaciones ocurridas en el contexto organizacional?
No, hasta ahorita no ha habido ninguna modificación.

¿Cómo recopilan la información para ello?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

¿De qué manera realizan la evaluación de su organización?
Pues ahorita nosotros por decir 3 personas hace 2 años en cuestiones de necesidades, se necesitaba un curso de computación, entonces ahí tenemos un formato donde registramos cuando hay alguna necesidad de alguno de mis empleados, y que nos digan -sabes que necesito este curso-, nosotros mediante una solicitud de alguna manera se le apoya para que tomen sus cursos, se les da permisos.

¿De qué manera evalúan habilidades, capacidades, necesidades y rasgos? Como:
- Conocimiento del cargo
- Del negocio
- Puntualidad
- Lealtad
- Honestidad
Pues ahorita no hemos evaluado.

¿De qué manera evalúan comportamiento? Como:
- Desempeño de la tarea
- Espíritu de equipo
- Relaciones humanas
- Cooperación
- Creatividad

Se puede decir que estamos manejando lo que es la revisión por la dirección, cuando se hacen las auditorias internas cada determinado tiempo hay una revisión por la dirección en donde se especifican varios puntos en cuestión de la calidad de la organización, es ahí donde de alguna manera se ve desempeñado el trabajo de todos en equipo o sea de todos los departamentos y eso esta asentado por escrito en el área de sistemas porque ellos cada vez que se hace la revisión se ven todos los puntos y si estamos cumpliendo con el objetivo, con nuestra política de calidad y con todo, entonces ahí se acentúa y pues todo eso es basado en trabajo en

equipo porque independientemente de que nosotros tenemos nuestras funciones todos también tenemos que ir cumpliendo con nuestro sistema y eso cada vez que se hace la revisión se ven los resultados pero ya en conjunto.

¿De qué manera evalúan metas y resultados? Como:

- Cantidad y calidad de trabajo
- Atención y satisfacción al cliente
- Reducción de costos
- Rapidez en las soluciones

En la revisión, es ahí donde se evalúa todo, mes con mes todos los avances que estamos teniendo y ahí se acentúa por escrito, se ve independiente y se arroja la información a nivel global donde se ve el desarrollo de ventas, compras, de entregas, o sea todo, todo eso se hace de manera individual pero en el momento que se hace la revisión uno tiene que arrojar todos los resultados ya a nivel global.

COMPENSACIÓN A LAS PERSONAS

En la actualidad ¿tienen algún tipo de compensación para los empleados de la empresa?

Pues aquí la compensación que se les da es que de alguna manera nosotros los apoyamos en el sentido de alimentos, los alimentos son por costo de la empresa; y luego también se les apoya en el sentido de que se entra más tarde, se maneja el horario de 10 de la mañana y no tenemos horario de salida, pero igual cuando hay oportunidad salimos temprano y todo eso.

¿De qué tipo?

¿Con qué fin implementan la remuneración?

Pues la remuneración considero que se les esta dando sueldos más o menos a todos, a todos se les esta pagando a proporción a lo que están desarrollando, en algún momento podemos tener por ejemplo, a fin de año se les da algún incentivo algún regalo, cosas nuestras.

¿Cómo funciona la remuneración en MIRVIR?

Es a nivel general, de acuerdo a su cargo.

¿Quién es el encargado de evaluar la posibilidad de otorgar incentivos o beneficios al personal?

Mi hermana y yo (Director y Gerente Administrativo) somos las que vemos realmente, y somos las que vemos de alguna manera que cada determinado tiempo se les de aumento de sueldo.

¿Qué tipo de recompensas financieras se proporcionan?

- Recompensa relacionadas con objetivos de realización empresarial
- Recompensa vinculadas al tiempo de servicio del empleado

- Recompensa relacionadas con el desempeño claramente excepcional
 - Recompensa relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales
- A ese punto todavía no hemos llegado.

¿Cuentan con plan de bonificación anual?
Pues nada más se les da prestaciones de ley.

¿Existe la opción de que los empleados compren acciones de la compañía?
No.

¿A los empleados se les distribuye anualmente proporción de las utilidades de la empresa?
No porque todavía no arroja utilidades, apenas se puede decir que en este año se va a ver.

La empresa otorga beneficios o servicios sociales:

Monetarios

- | | |
|---|---|
| - Vacaciones | si |
| - Prima salarial | si |
| - Bonificaciones | se les da horario y comida |
| - Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad | se les da completo cuando es por enfermedad |

No monetarias

- | | |
|--|-------------------------|
| - Restaurante o cafetería para los empleados | el comedor |
| - Asistencia médico-hospitalaria | no, estamos en tramite. |
| - Asistencia odontológica | no |
| - Servicio social y consejería | no |
| - Club o asociación | no |
| - Transporte desde la casa a la empresa, y viceversa | no |
| - Horario móvil o flexible | el horario es flexible. |

¿Quién realiza en plan de beneficios?
Se tiene que hacer mediante Dirección.

HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

¿Procuran que las condiciones ambientales sean óptimas para garantizar la salud física y mental de las personas?
Si.

El ambiente físico posee:

- | | |
|---|---------------------|
| - Luz adecuada para cada tipo de actividad | si |
| - Ventilación | si |
| - Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura | si |
| - Eliminación de ruidos o protectores auriculares | aquí no se requiere |

El ambiente psicológico de trabajo incluye:

- Relaciones humanas agradables si
- Actividades agradables y motivadoras si
- Estilo de gerencia democrática y participativa si
- Eliminación de posibles fuentes de estrés si

¿De qué forma intentan reducir el estrés en el trabajo?

Ahorita nosotros cada mes programamos un viernes en donde se les invita a todos a una salida a cenar, al cine, al teatro, a tomar café eso de alguna manera también es parte de lo que tratamos de eliminar cuando durante mucho tiempo hay mucha tensión o mucho estrés, es una participación para todos general.

¿Cuáles son las técnicas que utilizan para prevenir accidentes y reducir la inseguridad en el trabajo?

Es que aquí no hay motivo de tener accidentes porque es oficina no planta.

¿Cuáles de las clasificaciones de los accidentes de trabajo que conocen se utilizan en la organización?

Ninguna, nada más que cuando vengan a limpiar este bien seco el piso para que no haya una caída, pero en realidad como estamos hablando de oficina yo creo que eso entra cuando uno tiene una planta, cuando se tienen que tomar las medidas preventivas y todo pero aquí no hay riesgo de ningún accidente.

¿Cuáles son las principales causas de accidentes laborales en la organización?

No hemos tenido, no hay riesgo.

¿Cuáles son las formas de desarrollo de calidad de vida laboral dentro de la organización?

Son buenas.

¿Cómo obtienen información del nivel de satisfacción laboral y personal de los empleados de la organización?

A ese punto no hemos llegado, de hecho se esta planeando hacerlo de alguna manera, comentarlo con todos para ver sus inquietudes, sus necesidades, si están a gusto con su trabajo porque no nada más se trata de trabajar por trabajar, la cosa es que estén a gusto y estén contentos con lo que están desarrollando, pero hasta ahorita no he tenido queja de nadie.

¿Cómo incentivan la satisfacción laboral?

Es como les decía la salida cada mes.

ENTRENAMIENTO

¿Cuáles son los pasos que siguen para llevar a cabo el entrenamiento en la organización?

Dándole una capacitación interna así lo manejamos, de hecho también estamos viendo la posibilidad, como de repente nos llegan invitaciones de cursos, motivaciones y todo eso, o sea ver la manera también de ir apoyándolos en la cuestión de los cursos, porque finalmente es algo muy sano para todos, que ellos se estén superando día a día finalmente para la organización y para ellos mismos van a ser una satisfacción al 100 por ciento.

¿Quién es el encargado de detectar las necesidades de entrenamiento dentro de la empresa?

Mirna y yo.

¿Cómo se detectan éstas necesidades?

Pues cuando les pregunto algo y como que no me saben decir las cosas, entonces de alguna manera es lo que te decía, cuando llegan aquí las personas para cualquier puesto, primero se le hace una valoración verbal a ver hasta donde tiene avanzado la cuestión de sus entrenamientos y sino aquí nosotros le damos la capacitación, es lo que te comentaba, nosotros estamos en la posibilidad de estarles otorgando sus cursos externos porque eso es grato para todos, porque finalmente eso también es para satisfacción de la empresa y de ellos mismos.

¿Realizan algún inventario de necesidades de entrenamiento?

Inventario no, pero creo que si hay un documento donde se detecta lo de los entrenamientos y eso.

¿Quién lo realiza?

¿Cómo lo realiza?

¿Diseñan programas de entrenamiento?

No.

¿Quién lo realiza?

¿Cómo lo realiza?

¿Cuáles son sus componentes?

¿Qué tecnología emplean en el entrenamiento?

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| -Recursos audiovisuales | no |
| -Teleconferencia | nada mas conferencias |
| -Comunicaciones electrónicas | si, puede ser |
| -Correo electrónico | si |
| -Tecnología de multimedia | no |
| -Otros: <u>-----</u> | |

¿De qué manera conducen / aplican el programa de entrenamiento?

Dependiendo al puesto al que se desarrolla se ven las técnicas que se van a ocupar para entrenar, para empezar detectar hasta donde queremos que llegue esta persona, que es lo que se va a desarrollar, entonces conforme a eso se le evalúa, se le va capacitando de todo el desarrollo de la empresa y más enfocado hacia el puesto que va a desarrollar.

¿Cómo comprueban la eficacia del entrenamiento?

Creo que hay un formato donde se ve lo de la eficacia del entrenamiento, es más ya lo llevamos ahí en los expedientes; hay 2 formatos que ellos manejan, el formato donde vemos y se pone lo que requerimos de tal persona sobre el puesto que va a desarrollar y si le llega a faltar algo o alguna situación que no cumple de alguna manera se le apoya para que pueda cubrir todo lo que se esta requiriendo.

DESARROLLO DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

¿Qué diferencia existe para la organización entre entrenamiento y desarrollo de personas?

Pues debe de ser paralelo porque de acuerdo al desarrollo de la empresa es como se les va a dar el entrenamiento.

¿Consideran que impulsan el desarrollo de las personas que laboran en su empresa? ¿Porqué?

Si, porque toda la capacitación que se les da, o sea no nos enfrascamos en decirles tu nadamas vas a ser facturas y ya no vas a hacer nada, yo creo que para toda la organización debe ser muy satisfactorio que su personal es multifuncional independientemente del área que lleve, decir bueno voy a llevar el área de ventas pero que voy a hacer si me hace falta una persona de compras, entonces para eso los hacemos multifuncionales a la gente para que cuando falte alguna persona por enfermedad, cualquier otra persona tenga la capacidad de desarrollar el trabajo en lo que llega la persona faltante.

¿Qué métodos emplean para el desarrollo de su personal?

- | | |
|---------------------------|--|
| - Rotación de cargos | no pero se les enseña a hacer todo lo de la organización |
| - Posiciones de asesoría | pues las capacitaciones |
| - Aprendizaje práctico | si, somos prácticos para enseñar |
| - Asignación de proyectos | no. |

- Participación en cursos y seminarios externos si
- Ejercicios de simulación no
- Entrenamiento fuera de la empresa si
- Estudio de casos no
- Juegos de empresas no
- Centros de desarrollo interno no
- Otros: -----

¿Cuáles son los planes de “Carrera” dentro de la empresa?

Aquí nos paso un caso con Cesar Castillejos, cuando llego estaba en el área de ventas como auxiliar de ventas, después estuvo otra persona, aquí Cesar aprendió bastante bien en lo que manejamos nosotros y cuando regreso como él ya tenía conocimiento de la empresa se le dio el cargo de la gerencia de ventas, como a través de su desarrollo, capacidades, de todo lo que el manejo en el primer lapso que estuvo con nosotros, ahora ya esta en otro puesto ya como gerente de ventas.

Para este propósito, utilizan...

- Centros de evaluación
- Pruebas psicológicas
- Evaluación del desempeño
- Proyecciones de ascensos
- Planeación de reemplazo
- Orientación a los empleados
- Otros: -----

No, nada más fue simple y llanamente porque él ya tuvo el desarrollo necesario para llevar una gerencia de ventas a través de la practica, del conocimiento y este es el único caso que ha existido aquí.

¿Qué significa para la organización creatividad organizacional?

Que seamos creativos en la organización.

¿Qué significa para la organización Innovación organizacional?

Que igual que todos estemos innovados, o sea que todos estén actualizados conforme lo que se este viviendo en el país.

¿Cómo se lleva a cabo el desarrollo de estos dos elementos?

Aquí de alguna manera como todos están motivados, porque creo que a todos les gusta lo que desarrollan, de alguna manera siempre a través del área de sistemas siempre nos mantenemos actualizados, estamos innovando en esta situación, hay algunos puntos que todavía nos faltan pero yo considero que las personas están motivadas porque cuando una gente no esta motivada te lo manifiesta siempre de alguna u otra forma alguna inconformidad, o empiezan a haber fricciones internas, ahorita hasta el momento no hemos tenido nada de eso, y yo creo que estamos cubriendo esos 2 puntos.

¿Cómo llevan a cabo sus procesos de innovación?-Creación de ideas

Buenos porque aquí todos son libres de opinar, ¿cómo lo hacemos? Bueno en la revisión por la dirección ahí cuando hay alguna situación que estamos viendo hay nuevas ideas, pues aquí todos son abiertos para hablar y opinar y para crear alguna situación que finalmente nos ayudará a todos, entonces ese tipo de puntos en la revisión cuando se quiere hacer algún cambio o que por ejemplo diga el auxiliar de ventas que para nosotros estemos mejor con los clientes usemos esta técnica o hacer esta práctica, entonces todas esas situaciones las hacemos cuando hay revisión por la dirección o cuando han llegado a haber alguna junta extra oficial, inquietud de alguien nos reúnen, lo platicamos lo dialogamos y si hay nuevas ideas; bueno todo es objetivo, y cuando finalmente cuando algo es objetivo uno como dirección lo debe tomar en cuenta porque sabemos que todo es para bien.

¿De qué forma incentivan la creatividad en la empresa?

Pues incentivar en el sentido monetario no lo hacemos, pero en el sentido de que tomamos en cuenta las opiniones de todos.

¿Cuáles son las formas en que desarrollan la creatividad organizacional?

Bueno se puede ver en muchos aspectos, inclusive como te decía en la comida, eso también puede ser.

¿Cómo se adaptan al cambio organizacionalmente?

Las organizaciones, yo creo que cuando van creciendo poco a poco la misma organización te pide que haya cambios, porque por ejemplo, cuando crece el área administrativa y se necesita otra persona hay que contratarla, pero finalmente la misma organización te va marcando la pauta y te marca las necesidades que puede haber y los cambios.

¿Quién es el encargado de llevar a cabo éste proceso?

Dirección.

RELACIONES LABORALES

¿Cómo definirían las relaciones laborales en la empresa?

Buenas.

¿Quién es el encargado de organizar o establecer las normas de la empresa y manejar problemáticas que se puedan presentar en la empresa?

Dirección, Mirna y yo, porque yo llevo lo de Recursos Humanos pero finalmente aquí las cosas cuando tenemos que hacer algún cambio o ver alguna situación que nos este inquietando lo tenemos que dialogar ella y yo de alguna manera tenemos siempre que estar de acuerdo en los cambios a todo lo que se pueda hacer aquí.

¿Existe supervisión de los gerentes a los subordinados en la empresa?
Si existe.

Los gerentes incluyen en su trato con los empleados:

- Comunicación si
- Cooperación si
- Protección si
- Asistencia si
- Disciplina y conflicto si

¿Existe en la empresa algún programa de relaciones con los empleados, de sugerencias o de reconocimiento?

Si lo hacemos en la revisión por la dirección cuando hay sugerencias y todo por supuesto que todo lo tomamos en cuenta.

¿Llevan a cabo programas de asistencia social para los empleados?
No.

¿Quién es el encargado de llevarlos a cabo?

¿Sé monitorea o controla el progreso de los empleados que trabajan en MIRVIR?
Si, ¿de qué forma? De los resultados que nos den, o sea toda gerencia tiene sus funciones y responsabilidades finalmente todas las áreas tienen su gerente, entonces aquí ellos ya saben, los empleados ya saben sus responsabilidades, entonces nosotros los hemos dado la oportunidad de que no estemos nosotros arreando a la gente, finalmente cada uno tiene sus responsabilidades; nosotros sólo les pedimos resultados, no necesitamos estar encima de ellos aquí cada quien sabe sus actividades y nos deben dar resultados.

Cuándo se identifican problemas con algún empleado, altercado con colegas, decisiones equivocadas, ¿cómo se resuelve el problema?
Se dialoga y se resuelve la situación.

¿Qué medidas se toman al presentarse comportamientos no aceptables por la organización?

Tratar de tranquilizar la situación, o sea que se lleve el ámbito de trabajo lo más sano posible porque no puede haber en una organización fricciones entre empleados, porque sino se empiezan a crear muchos problemas, entonces cuando se han detectado 2 o 3 situaciones de alguna fricción de alguna diferencia de opiniones se habla, se platica y se resuelve.

¿Implementan algún tipo de castigos a los empleados?
No.

¿Qué factores se toman en cuenta para implementar el castigo?

¿En la empresa cuentan con una política disciplinaria? ¿Cuál?
No porque no lo ha requerido la empresa.

¿Aplican algún tipo de sanción para los empleados que violan la política de la organización?

No porque no ha llegado a esa situación.

¿Qué tipo de conflictos se dan con mayor frecuencia en la empresa?

Diferencia de opiniones, pero no son muy frecuentes, muy espaciados y muy contados, y son cosas que se solucionan al momento.

BASE DE DATOS

¿Qué sistema de información utilizan en la empresa para recopilar, clasificar, almacenar y codificar información de los Recursos Humanos?

Todo esta en el sistema y en sus expedientes.

¿Que tipo de información recaudan?

Datos que se deben de requerir como fecha de nacimiento, estudios, empresas donde ha laborado, requisitos que se piden aquí para que puedan colaborar con nosotros, pero si lo tenemos asentado.

¿Con qué frecuencia actualizan la información?

Constantemente en el sentido de que cuando hay algún curso se hace la modificación que asistió a un curso de tal cosa y se le va introduciendo al expediente.

¿Quién evalúa los sistemas de información?

Lo evaluamos en dirección.

¿Quién es el encargado del procesamiento de información acerca del personal?

Gustavo, es el que llena los formatos y a mí me los pasan para el archivo.

¿Se le da información a los empleados sobre el trabajo que hacen, de qué manera y cuándo?

Si, o sea se les da verbalmente uno como gerente se va dando cuenta el desempeño de cada uno.

¿Los empleados tienen acceso al sistema de información acerca de su desempeño?

No.

¿Cuántos registros tiene el banco de datos?

- Registros de personal si
- Registros de cargos si
- Registros de secciones secciones o actividades

- Registros de remuneración no
- Registros de beneficios no
- Registros de entrenamiento no
- Registros de candidatos no

¿Quién se hace cargo del registro de pagos de nómina, manejo de vacaciones, prima de salario y disciplina?

Yo.

¿Se realiza un registro del empleado acerca de su desempeño laboral?

Lo que pasa es que ya esta en los formatos su desempeño y actividades.

¿Se lleva a cabo un sistema de monitoreo para los empleados?

Si se lleva.

¿Existen registros de jornada de trabajo por empleado?

No aquí todos entramos a las 10 de la mañana y nos podemos ir temprano o ir tarde dependiendo las necesidades de la empresa.

¿Cómo se desarrolla el horario de trabajo en la empresa? (horarios, horas de trabajo, trabajo compartido, trabajo parcial)

De 10 de la mañana a 7 u 8 de la noche con una hora de comida.

¿Llevan a cabo un balance social dentro de la empresa?

No.

¿Cuál es el contenido de su balance social?

- Laborales
- Sociales
- Del cuadro funcional

¿Quién es el encargado de llevarlo a cabo?

CARGO: Gerente de Ventas

RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

¿De qué forma realizan reclutamiento interno?

No hay reclutamiento interno, todo ha sido externo debido a que la empresa es muy pequeña.

¿De qué forma realizan reclutamiento externo?

No ponen anuncios, básicamente se hace con proveedores y es gente recomendada, se entrevistan y son empresas del mismo giro.

¿Actualmente se encuentran registrados en una bolsa de empleo?

No estamos registrados

En caso de contrar los servicios de una agencia de reclutamiento y selección, de que tipo(s) son(es).

- Agencias operadas por el gobierno estatal o municipal
- Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro
- Agencias particulares o privadas de reclutamiento
- Otras

¿Cuentan con el Currículum Vital de todos los empleados?

Si, deben estar todos, sino prometo actualizarlo

¿Cómo elaboran el formulario de solicitud de empleo para los candidatos que normalmente llegan a su empresa?

Se genera una requisición con la firma del director y etc. Todo lo demás que se hace.

¿Quién es el encargado de llevar a cabo todo este proceso?

Hortensia.

SELECCIÓN DE PERSONAL

¿De qué forma analizan y describen el cargo para saber cuales son los requisitos que exigen para su ocupante?

Se hace en base a las necesidades de la empresa, se toma en cuenta que conozca funciones de calidad, pero realmente no cuenta con un patrón pues si entra alguien la forma de hacerlo es: "No sabes hacerlo – Te enseño – Lo haces"

¿Quién lo hace?

Hortensia

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de un candidato para una vacante?

Se toma en cuenta la experiencia, las ganas de aprender y de enseñar.

¿Cuál es el procedimiento para decidir sobre un candidato para una vacante?

Se hace la entrevista y se checa actitudes y aptitudes.

¿De qué manera recolectan información relacionada con el cargo que se va a cubrir?

DISEÑO DE CARGOS

En el diseño de cargos:

¿Se especifican las tareas o atribuciones que deben desempeñar los empleados dentro de la organización?

Pues en teoría sí, pero la verdad es que no hay una descripción para el puesto, por ejemplo en ventas Hortensia y yo realizamos la parte operativa y Erika y Alicia toda la logística, entonces en la descripción de puestos dice que ellas tienen que hacer una cosa pero en la práctica es otra.

¿Cómo recopilan la información para ello?

Todo es conforme a las necesidades que vamos teniendo como empresa y pues ni modo, se tiene que dar sobre la marcha.

¿De qué manera se especifican las tareas o atribuciones dentro de la empresa?

Pues te repito que es por las necesidades de la empresa

¿Cómo recopilan la información para ello?

¿Se especifica quien es el superior inmediato de cada empleado?

Si

¿Cómo recopilan la información para ello?

Por medio de la experiencia de cada uno, por ejemplo arriba esta Hortensia, luego yo, luego Gustavo y así.

¿Se especifica de que manera se rediseñan y actualizan los cargos de acuerdo a las modificaciones ocurridas en el contexto organizacional?

Pues todo se hace en la práctica

¿Cómo recopilan la información para ello?

EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO

¿De que manera realizan la evaluación de su organización?
No hay evaluación por que no hay una descripción de puesto

¿De que manera evalúan habilidades, capacidades, necesidades y rasgos? Como:

- Conocimiento del cargo
- Del negocio
- Puntualidad
- Lealtad
- Honestidad

Todo eso se evalúa de acuerdo a las ventas y rechazos que se presenten pues en ello se checa el desempeño.

¿De qué manera evalúan comportamiento? Como:

- Desempeño de la tarea
- Espíritu de equipo
- Relaciones humanas
- Cooperación
- Creatividad

También con ventas y rechazos

¿De que manera evalúan metas y resultados? Como:

- Cantidad y calidad de trabajo
- Atención y satisfacción al cliente
- Reducción de costos
- Rapidez en las soluciones

Esto se hace con objetivos impuestos en la empresa y se hace por medio de una hoja que se entrega clientes o proveedores sobre calidad la cual la contesta.

COMPENSACION A LAS PERSONAS

En la actualidad ¿tiene algún tipo de compensación para los empleados de la empresa?

No

¿De qué tipo?

¿Con que fin implementan la remuneración?

Para que realicemos nuestro trabajo

¿Cómo funciona la remuneración en MIRVIR?

Con pagos semanales

¿Quién es el encargado de evaluar la posibilidad de otorgar incentivos o beneficios al personal?

Hortensia

¿Qué tipo de recompensas financieras se proporcionan?

¿Cuentan con plan de bonificación anual?

No

¿Existe la opción de que los empleados compren acciones de la compañía?

¿A los empleados se les distribuye anualmente proporción de las utilidades de la empresa?

No sé

La empresa otorga beneficios o servicios sociales:

-Monetarios	Si
-Vacaciones	Si
-Prima salarial	Si
-Bonificaciones	No
-Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad etc.	Si

No monetarias

-Restaurante o cafetería para los empleados	Si
-Asistencia médico-hospitalaria	Si
-Asistencia odontológica	No
-Servicio social y consejería	Si
-Club o asociación	No
-Transporte desde la casa a la empresa, y viceversa	No
-Horario móvil o flexible	Si

¿Quién realiza el plan de beneficios?

Hortensia

HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

¿Procuran que las condiciones ambientales sean óptimas para garantizar la salud física y mental de las personas?

Si, no por escrito pero si

El ambiente físico posee:

-Luz adecuada para cada tipo de actividad	Si
-Ventilación	Si
-Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura	No se requiere
-Eliminación de ruidos o protectores auriculares	No se requiere

El ambiente psicológico de trabajo incluye:

- Relaciones humanas agradables Si
- Actividades agradables y motivadoras Si
- Estilo de gerencia democrática y participativa Si
- Eliminación de posibles fuentes de estrés Si

¿De qué forma intentan reducir el estrés en el trabajo?

No hay un programa establecido por escrito pero se acordó que un viernes al mes saliéramos todos a algún lugar.

¿Cuáles son las técnicas que utilizan para prevenir accidentes y reducir la inseguridad en el trabajo?

El uso adecuado de la herramienta, como guantes, anteojos, etc.

¿Cuáles de las clasificaciones de accidentes de trabajo que conocen se utilizan en la organización?

¿Cuáles son las principales causas de accidentes laborales en la organización?

Pues los accidentes son descuidos los cuales tratamos de no tener.

¿Cuáles son las formas de desarrollo de calidad de vida laboral dentro de la organización?

Por ejemplo en el horario se trata de que la entrada sea a las 10 am y la salida a las 8 pm.

¿Cómo obtiene información del nivel de satisfacción laboral y personal de los empleados de la organización?

No contamos con un instrumento para evaluar el clima laboral, pero lo que se hace son juntas y se pregunta que opinan y como se han sentido

¿Cómo incentivan la satisfacción laboral?

Con reconocimientos verbales.

ENTRENAMIENTO

¿Cuáles son los pasos que siguen para llevar a cabo el entrenamiento en la organización?

No hay un programa, sino que se hace por medio del día a día.

¿Quién es el encargado de detectar las necesidades de entrenamiento dentro de la empresa?

Dependiendo pues todos dependemos de un área.

¿Cómo se detectan éstas necesidades?

Como te lo dije pues se lleva a cabo el día a día.

¿Realizan algún inventario de necesidades de entrenamiento? No
¿Quién lo realiza? ¿Cómo lo realiza?

¿Diseñan programas de entrenamiento? No hay programas, se trata pero no se puede

¿Quién lo realiza?

¿Cómo lo realiza?

¿Cuáles son sus componentes?

¿Qué tecnología emplean en el entrenamiento?

- Recursos audiovisuales Si
- Teleconferencias Si
- Comunicaciones electrónicas Si
- Comunicaciones electrónicas Si
- Correo electrónico Si
- Tecnología de multimedia Si
- Otros: Fotos

¿De que manera conducen / aplican el programa de entrenamiento?
Se evalúa en vivo.

¿Cómo comprueban la eficacia del entrenamiento?

Pues preguntándoles cosas o por ejemplo cuando realizan su trabajo que sea de manera correcta.

DESARROLLO DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

¿Cuáles son las diferencias organizacionales entre entrenamiento y desarrollo de personas?

En mi opinión es que en el entrenamiento es lo básico y el desarrollo ya es cuando se explota totalmente el potencial de las personas.

¿Consideran que impulsan el desarrollo de las personas que laboran en su empresa?

¿Por que?

Si, por que por ejemplo yo no sabia nada y ahora si.

¿Qué métodos emplean para el desarrollo de su personal?

- Rotación de cargos No por escrito, pero si existe
- Posiciones de accesoria Si, Hortensia los asesora
- Aprendizaje practico Si
- Asignación de proyectos Si, hacia nuevos clientes

- Participación en cursos y seminarios externos Si ha habido, aunque yo no he asistido porque no tengo tiempo por el trabajo
- Ejercicios de simulación No
- Entrenamiento fuera de la empresa SI
- Estudio de cargos El problema es convocarlo y saber qué hacer
- Juegos de empresas -----
- Centros de desarrollo interno No
- Otros: Compartir experiencias

¿Qué significa para la organización creatividad organizacional?
Esta cimentada en la creatividad individual con ayuda de ideas

¿Qué significa para la organización Innovación organizacional?
Es hacer algo diferente o nuevo

¿Cómo se lleva a cabo el desarrollo de estos dos elementos?
Con lluvias de ideas

¿Cómo llevan a cabo sus procesos de innovación?
Por medio de la creación de ideas

¿De qué forma incentivan la creatividad de la empresa?
Con reconocimiento personal.

¿Cuáles son las formas en que desarrollan la creatividad organizacional?
Se comenta y se asignan responsabilidades.

¿Cómo se adaptan al cambio organizacionalmente?
Pues yo digo que tanto los socios y los clientes deben de estar adaptados al cambio, así no hay problemas.

¿Quién es el encargado de llevar a cabo este proceso?
No hay un encargado.

RELACIONES LABORALES

¿Cómo definirían las relaciones laborales en la empresa?
Excelentes

¿Quién es el encargado de organizar o establecer las normas de la empresa y manejar problemáticas que se pueden presentar?
Mirna

¿Existe supervisión de los gerentes a los subordinados en la empresa?
Si

Los gerentes incluyen en su trato con los empleados:

- Comunicación SI
- Cooperación Si

-Protección Si
-Asistencia Si
-Disciplina y conflicto Si

¿Existe en la empresa algún programa de relaciones con los empleados, de sugerencias o de reconocimiento?

Si, para ver que hacemos respecto a cualquier detalle

¿Llevan a cabo programas de asistencia social para los empleados?

No

¿Quien es el encargado de llevarlos a cabo?

¿Se monitorea o controla el progreso de los empleados que trabajan en MIRVIR?

Si, de alguna manera se hace

Cuando se identifican problemas con algún empleado, altercado con colegas, decisiones equivocadas ¿Cómo se resuelve el problema?

Esto se hace platicando en equipo

¿Qué medidas se toman al presentarse comportamientos no aceptables por la organización?

Se platica del tema para llegar a algún acuerdo

¿Implementan algún tipo de castigo a los empleados?

Pues todavía no se ha necesitado de eso

¿Qué factores se toman en cuenta para implementar el castigo?

¿En la empresa cuentan con una política disciplinaria? ¿Cuál?

No hay política disciplinaria

¿Aplican algún tipo de sanción para los empleados que violan la política de la organización?

No

¿Qué tipo de conflictos se dan con mayor frecuencia en la empresa?

Son diferencias que a la vez se tornan positivas pues se realiza un intercambio de ideas de las cuales se retoma lo positivo

BASE DE DATOS

¿Qué sistema de información utilizan en la empresa para recopilar, clasificar, almacenar y codificar información de los Recursos Humanos?

No existe una base de datos

¿Qué tipo de información recaudan?

Pues se trata de tener lo que es el comprobante de domicilio, cartas de de recomendación y todo eso.

¿Con qué frecuencia actualizan la información?

Pues como no hay rotación no se ha actualizado

¿Quién evalúa los sistemas de información?

Gustavo y Max

¿Quién es el encargado del procesamiento de información acerca del personal?

Hortensia

¿Se le da información a los empleados sobre el trabajo que hacen, de que manera y cuándo?

Si

¿Los empleados tienen acceso al sistema de información acerca de su desempeño?

No hay una evaluación de sistemas

¿Cuántos registros tiene el banco de datos?

Solo registro de personal

¿Quién se hace cargo del registro de pagos de nómina, manejo de vacaciones, prima de salario y disciplina?

Hortensia

¿Se realiza un registro del empleado acerca de su desempeño laboral?

No

¿Se lleva a cabo un sistema de monitoreo para los empleados?

No

¿Existen registros de jornada de trabajo por empleado?

No

¿Cómo se desarrolla el horario de trabajo en la empresa? (horarios, horas de trabajo, trabajo compartido, trabajo parcial)

El horario es de 10:00 de la mañana a 8:00 de la noche.

¿Llevan a cabo un balance social dentro de la empresa?

No

¿Cuál es el contenido de su balance social?

¿Quién es el encargado de llevarlo a cabo?

4. NOM-001-STPS-1999

NORMA Oficial Mexicana NOM-001-STPS-1999, Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo-Condiciones de seguridad e higiene.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

MARIANO PALACIOS ALCOCER, Secretario del Trabajo y Previsión Social, con fundamento en los artículos 16 y 40 fracciones I y XI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 512, 523 fracción I, 524 y 527 último párrafo de la Ley Federal del Trabajo; 3º, fracción XI, 38 fracción II, 40 fracción VII, 41, 43 a 47 y 52 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 3º, 4º, 19, 20, 21, 23 y 24 del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, 3º, 5º y 22 fracciones I, XIII y XV del Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y

C O N S I D E R A N D O

Que con fecha 8 de junio de 1993 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Norma Oficial Mexicana NOM-001-STPS-1993, Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los edificios, locales, instalaciones y áreas de los centros de trabajo;

Que esta Dependencia a mi cargo, con fundamento en el artículo cuarto transitorio, primer párrafo del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 21 de enero de 1997, ha considerado necesario realizar diversas modificaciones a la referida Norma Oficial Mexicana, las cuales tienen como finalidad adecuarla a las disposiciones establecidas en el ordenamiento reglamentario mencionado;

Que con fecha 23 de febrero de 1999, en cumplimiento de lo previsto en el artículo 46 fracción I de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social presentó ante el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente Laboral, el Anteproyecto de Modificación de la Norma Oficial Mexicana, y que el 30 de marzo de 1999 el citado Comité lo consideró correcto y acordó que se publicara como proyecto de modificación en el Diario Oficial de la Federación;

Que con objeto de cumplir con los lineamientos contenidos en el Acuerdo para la desregulación de la actividad empresarial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de noviembre de 1995, las modificaciones propuestas a la Norma fueron sometidas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a la opinión del Consejo para la Desregulación Económica, y con base en ella se realizaron las adaptaciones procedentes, por lo que dicha dependencia dictaminó favorablemente acerca de las modificaciones contenidas en la presente Norma;

Que con fecha 21 de mayo de 1999, y en cumplimiento del Acuerdo del Comité y de lo previsto en el artículo 47 fracción I de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Proyecto de Modificación de la presente Norma Oficial Mexicana, a efecto que dentro de los 60 días naturales posteriores a dicha publicación, los interesados presentaran sus comentarios al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente Laboral;

Que habiendo recibido comentarios de 9 promoventes, el Comité referido procedió a su estudio y resolvió oportunamente sobre los mismos, publicando esta Dependencia las respuestas respectivas en el Diario Oficial de la Federación el 25 de octubre de 1999, en cumplimiento a lo previsto por el artículo 47 fracción III de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización;

Que en atención a las anteriores consideraciones y toda vez que el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente Laboral, otorgó la aprobación respectiva, se expide la siguiente:

NOM-001-STPS-1999, EDIFICIOS, LOCALES, INSTALACIONES Y ÁREAS EN LOS CENTROS DE TRABAJO-CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE.

ÍNDICE

1. Objetivo
2. Campo de aplicación
3. Referencias
4. Definiciones
5. Obligaciones del patrón
6. Obligaciones de los trabajadores
7. Requisitos de seguridad de áreas y elementos estructurales
8. Requisitos de seguridad de techos, paredes, pisos y patios
9. Requisitos de seguridad de escaleras, rampas, escalas, puentes y plataformas elevadas
10. Requisitos de seguridad para el tránsito de vehículos
11. Unidades de Verificación
12. Vigilancia
13. Bibliografía
14. Concordancia con normas internacionales

Transitorios

Guía de referencia Ventilación de confort

1 Objetivo

Establecer las condiciones de seguridad e higiene que deben tener los edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo, para su funcionamiento y conservación, y para evitar riesgos a los trabajadores.

2 Campo de aplicación

La presente Norma rige en todo el territorio nacional y aplica en todos los centros de trabajo.

3 Referencias

Para la correcta interpretación de esta Norma, debe consultarse la siguiente norma oficial mexicana vigente:

NOM-026-STPS-1998, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías.

4 Definiciones

Para efectos de esta Norma se establecen las definiciones siguientes:

a) ancla: elemento que sirve para afianzar cualquier estructura a pisos, paredes, techos y a otras partes de la construcción.

b) condición insegura: circunstancia física peligrosa en el medio en que los trabajadores realizan sus labores (ambiente de trabajo), y se refiere al grado de inseguridad que pueden tener los locales, la maquinaria, los equipos y los puntos de operación.

c) escala fija; escala marina; escala de gato: instalación formada por los peldaños, anclada en forma permanente y que sirve para subir o bajar en el lugar que está empotrada.

d) material resistente al fuego: son los materiales no combustibles, que sujetos a la acción del fuego, por un período de al menos dos horas, no lo transmiten ni generan humos ni vapores tóxicos, ni fallan estructuralmente.

e) material impermeable: es aquel que tiene la propiedad de impedir o dificultar la penetración de agua u otro líquido a través de él.

f) puente; pasadizo: pasillo elevado por el que transitan trabajadores.

g) yaque: base de apoyo para trailers, que evita que el vehículo se mueva cuando esté siendo cargado o descargado

5 Obligaciones del patrón

5.1 Conservar en condiciones de funcionamiento seguro los edificios, locales, instalaciones y áreas del centro de trabajo.

5.2 Realizar verificaciones oculares periódicas a las instalaciones y elementos estructurales, de acuerdo con el programa de la comisión de seguridad e higiene del centro de trabajo, o cuando haya ocurrido un evento que hubiera podido dañarlos. Los resultados de dichas verificaciones, deben anotarse en un registro o en la correspondiente acta de la comisión. Cuando se detecten signos de ruptura, agrietamiento, pandeo, fatiga del material, deformación, hundimientos u otra condición similar, se debe realizar el peritaje y las reparaciones correspondientes.

5.3 Establecer lugares limpios, adecuados y seguros, destinados al servicio de los trabajadores, para sanitarios, consumo de alimentos y, en su caso, regaderas y vestidores.

5.4 Las puertas, vías de acceso y de circulación, escaleras, lugares de servicio para los trabajadores y puestos de trabajo, deben facilitar las actividades y el desplazamiento de los trabajadores discapacitados, cuando éstos laboren en el centro de trabajo.

5.5 Los sistemas de ventilación artificial deben cumplir con lo siguiente:

a) el aire que se extrae no debe contaminar otras áreas en donde se encuentren laborando otros trabajadores;

b) el sistema debe iniciar su operación por lo menos quince minutos antes de que ingresen los trabajadores al área correspondiente;

c) contar con un registro del programa de mantenimiento preventivo del sistema de ventilación artificial, que incluya al menos: las fechas en que se realizó, las fechas en que se haya realizado el mantenimiento correctivo, y el tipo de reparación.

5.6 Los pisos, rampas, puentes, plataformas elevadas y las huellas de escalas y escaleras deben mantenerse en condiciones tales, que eviten que el trabajador al usarlas resbale.

6 Obligaciones de los trabajadores

6.1 Informar al patrón de las condiciones inseguras que detecten en los edificios, locales, instalaciones y áreas de los centros de trabajo.

6.2 Cooperar en la conservación de las condiciones de funcionamiento seguro de los edificios, locales, instalaciones y áreas del centro de trabajo y no darles otro uso distinto para el que fueron diseñados.

7 Requisitos de seguridad de áreas y elementos estructurales

7.1 Las áreas deben conservarse limpias y en orden, permitiendo el desarrollo de las actividades para las que fueron destinadas; asimismo, se les debe dar mantenimiento preventivo y correctivo.

7.2 Las áreas del centro de trabajo, tales como: producción, mantenimiento, circulación de personas y vehículos, zonas de riesgo, almacenamiento y servicios para los trabajadores, se deben delimitar mediante barandales, cualquier elemento estructural, o bien con franjas amarillas de al menos 5 cm de ancho, de tal manera que se disponga de espacios seguros para la realización de las actividades.

7.3 Toda instalación que soporte cargas fijas o móviles, debe construirse de tal manera que asegure su resistencia a posibles fallas estructurales y posibles riegos de impacto, para lo cual deben considerarse tanto las condiciones normales de operación, como situaciones extraordinarias que puedan afectarlas, tales como: impacto accidental de vehículos, fenómenos meteorológicos y sismos.

8 Requisitos de seguridad de techos, paredes, pisos y patios

8.1 Los techos del centro de trabajo deben cumplir con lo siguiente:

- a) ser de materiales que protejan de las condiciones ambientales externas e impermeables;
- b) utilizarse para soportar cargas fijas o móviles, sólo si fueron diseñados para estos fines;
- d) contar con un sistema que evite el estancamiento de líquidos.

8.2 Las paredes en los centros de trabajo deben cumplir con lo siguiente:

- a) los paramentos de las paredes internas de los locales y edificios de los centros de trabajo, deben mantenerse con colores que, de producir reflexión, no afecten la visión del trabajador;

b) cuando se requieran aberturas en las paredes, a una altura menor de 90cm sobre el piso y que tengan dimensiones mayores de 75 cm de alto y de 45 cm de ancho, por las que haya peligro de caídas de más de dos metros de altura hacia el otro lado de la pared, las aberturas deben contar con medidas de seguridad, tales como protección y señalización de las zonas de riesgo.

8.3 Los pisos del centro de trabajo deben cumplir con lo siguiente:

a) mantenerse limpios;

b) contar con un sistema que evite el estancamiento de líquidos;

c) ser llanos para que circulen con seguridad los trabajadores y los equipos de transporte, y estar libres de agujeros, astillas, clavos y pernos que sobresalgan, válvulas, tubos salientes u otras protuberancias que puedan causar riesgos;

d) las aberturas temporales para escotillas, conductos, pozos y trampas deben estar protegidas con algún medio, como cercas provisionales o barandales desmontables, de una altura mínima de 90 cm, u otro medio que proporcione protección durante el tiempo que se requiera la abertura.

8.4 Los patios del centro de trabajo deben cumplir con lo siguiente:

a) el ancho de las puertas donde normalmente circulen vehículos y personas, debe ser como mínimo, igual al ancho del vehículo más grande que circule por ellas más 60 cm y deben contar con un pasillo adicional para el tránsito de trabajadores, de al menos 80 cm de ancho, delimitado o señalado mediante franjas amarillas en el piso o en guarniciones, donde existan, de cuando menos 5 cm de ancho;

b) el ancho de las puertas que comuniquen a los patios, debe ser, como mínimo, igual al ancho del vehículo más grande que circule por ellas más 60 cm. Cuando éstas se destinen simultáneamente al tránsito de vehículos y trabajadores, deben contar con 60 cm adicionales para el tránsito de trabajadores, delimitado o señalado mediante franjas amarillas en el piso, de cuando menos 5 cm de ancho;

c) las áreas de tránsito de vehículos y las destinadas a carga y descarga localizadas dentro de la zona de trabajo, deben estar delimitadas mediante franjas amarillas en el piso, de cuando menos 5 cm de ancho.

9 Requisitos de seguridad de escaleras, rampas, escalas, puentes y plataformas elevadas

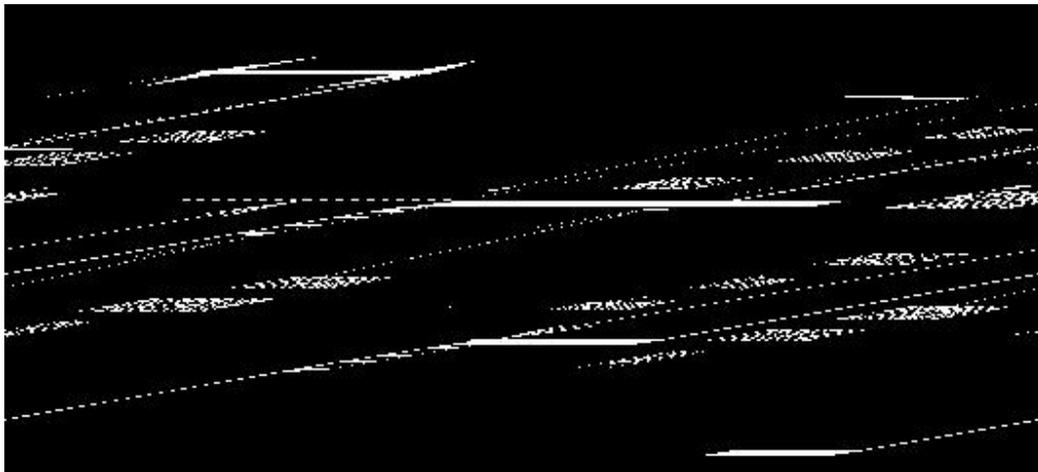
9.1 Escaleras.

9.1.1 Las escaleras de los centros de trabajo deben cumplir con lo siguiente:

a) tener un ancho constante de al menos 56 cm, con variaciones de hasta 3 cm en cada tramo;

b) cuando tengan descansos, el largo de éstos debe ser cuando menos de 90 cm, y tener el mismo ancho que las escaleras;

c) en cada tramo de la escalera, todas las huellas deben tener el mismo ancho y todos los peraltes la misma altura, con una variación de no más de 1 cm.



9.1.2 La longitud de las huellas de los escalones, debe ser como mínimo de 25 cm, y el peralte tener un máximo de 23 cm. Estas dos variables deben cumplir con la siguiente relación:

$$h \leq (2p + 7)$$

donde:

p = peralte del escalón, en cm.

h = el ancho de la huella, en cm.

Las huellas de los escalones deben medirse sobre la horizontal de éstos, entre las verticales que pasan por sus puntos extremos, frontal (S1) y posterior (S2), de conformidad con lo indicado en la figura 1.

El peralte debe medirse sobre la vertical, entre las prolongaciones de los planos de dos huellas contiguas, de conformidad con lo indicado en la figura 1.

9.1.3 La distancia libre medida desde la huella de cualquier escalón, contemplando los niveles inferior y superior de la escalera y el techo, o cualquier superficie superior debe ser mayor a 200 cm. Véase figura 2.

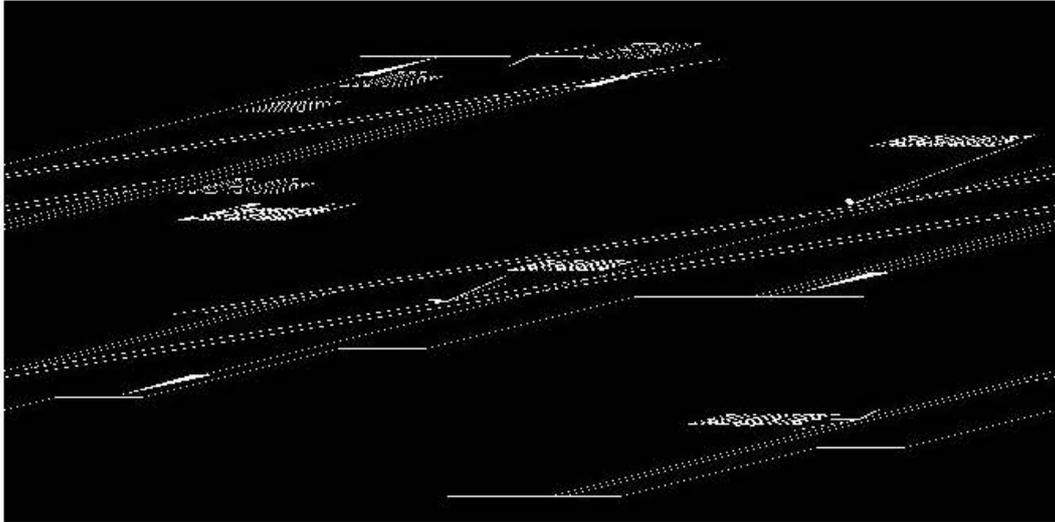


Figura 2

9.1.4 En sus lados descubiertos, las escaleras tendrán barandales dispuestos paralelamente a la inclinación de la escalera, cumpliendo con:

- a) pasamanos con una altura de $90 \text{ cm} \pm 10 \text{ cm}$, según se muestra en la figura 2;
- b) la distancia entre balaustres medida paralelamente a la inclinación de la escalera, no debe ser mayor a 1 m, salvo que el área por debajo del pasamanos esté cubierta con barandas u otros medios que eviten áreas descubiertas de más de 90 cm^2 , en este caso, la distancia máxima permitida entre balaustres es de 2 m;
- c) los pasamanos deben ser continuos, lisos y pulidos;
- d) los pasamanos sujetos a la pared, deben fijarse por medio de anclas aseguradas en la parte inferior de los pasamanos;
- e) las anclas deben estar empotradas en la pared y tener la longitud suficiente para que exista un espacio libre de por lo menos 4 cm entre los pasamanos y la pared o cualquier saliente, y que no se interrumpa la continuidad de la cara superior y el costado del pasamanos.

9.1.5 Cuando tengan un ancho de 3 m o más, deben contar con un barandal intermedio y cumplir con los incisos a) y c) del apartado 9.1.4.

9.1.6 Cuando estén cubiertas con muros en sus dos costados, deben contar al menos con un pasamanos a una altura de $90 \text{ cm} \pm 10 \text{ cm}$. 9.1.7 Las edificaciones tendrán siempre escaleras o rampas peatonales que comuniquen todos sus niveles, aún cuando existan elevadores o escaleras eléctricas.

9.2 Rampas.

9.2.1 Para el tránsito de trabajadores, deben tener una pendiente máxima de diez por ciento de acuerdo a la figura 3 y a la siguiente ecuación:

$$P = (H/L) \times 100$$

donde:

P = pendiente, en tanto por ciento.

H = altura desde el nivel inferior al superior, medida sobre la vertical, en cm.

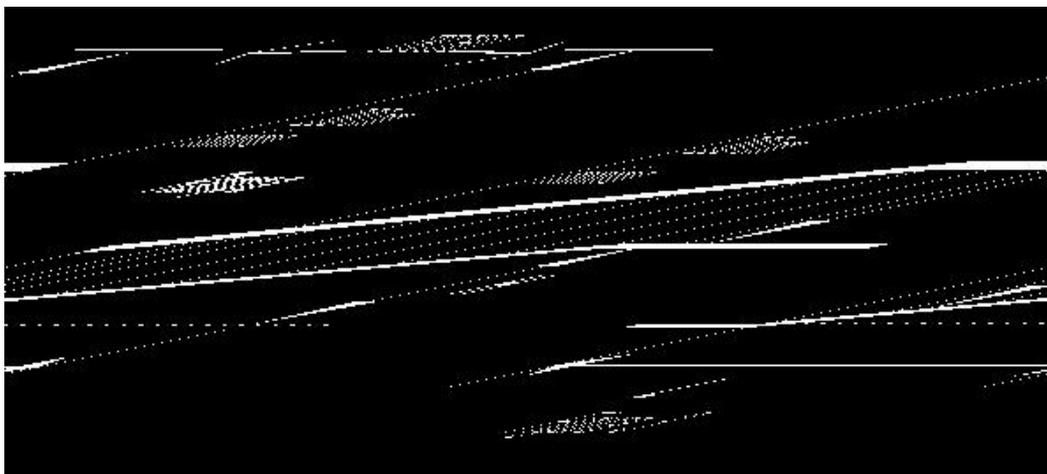
L = longitud de la proyección horizontal del plano de la rampa, en cm.

9.2.2 Deben tener el ancho suficiente para ascender y descender sin que se presenten obstrucciones en el tránsito de los trabajadores. Cuando estén destinadas al tránsito de vehículos, debe ser igual al ancho del vehículo más grande que circule por la rampa más 60 cm.

9.2.3 Cuando la altura entre el nivel superior e inferior exceda de 150 cm, deben contar con barandal de protección lateral y cumplir con los incisos del a) al e) del apartado 9.1.4.

9.2.4 Cuando se encuentren cubiertas por muros en sus dos costados, deben tener al menos un pasamanos con una altura de 90 cm \pm 10 cm. No aplica esta disposición cuando la rampa se destine solo a tránsito de vehículos.

9.2.5 La distancia libre medida desde cualquier punto de la rampa al techo, o cualquier otra superficie superior sobre la vertical del punto de medición, no debe ser menor a 200 cm; cuando estén destinados al tránsito de vehículos, debe ser igual a la altura del vehículo más alto que circule por la rampa más 30cm, como mínimo.



9.2.6 Las rampas de mantenimiento deben tener una pendiente máxima de diecisiete por ciento, según la figura 3 y la ecuación del inciso 9.2.1.

9.3 Escalas.

9.3.1 Escalas fijas.

9.3.1.1 Deben ser de materiales cuya resistencia mecánica sea capaz de soportar las condiciones ambientales a que estén expuestas.

9.3.1.2 Deben tener un ancho mínimo de 40 cm y cuando su altura sea mayor a 250 cm, el ancho mínimo será de 50 cm.

9.3.1.3 La distancia entre los centros de los peldaños no debe ser mayor de 30 cm.

9.3.1.4 La separación entre el frente de los peldaños y los objetos más próximos al lado del ascenso, debe ser por lo menos de 75 cm.

9.3.1.5 En el lado opuesto al de ascenso, la distancia entre los peldaños y objetos sobresalientes debe ser por lo menos de 20 cm.

9.3.1.6 Debe tener espacios libres de por lo menos 18 cm, medidos en sentido transversal y hacia afuera en ambos lados de la escala.

9.3.1.7 Al medir la inclinación de la escala desde la parte opuesta a la de ascenso, con respecto al piso, ésta debe estar comprendida entre 75 y 90 grados.

9.3.1.8 Deben contar con protección circundante de un diámetro comprendido entre 60 cm y 100 cm, a partir de 200cm del piso y, al menos, hasta 90cm por encima del último nivel o peldaño al que se asciende.

9.3.1.9 Cuando la altura sea mayor a 6 m, debe permitir el uso de dispositivos de seguridad, tales como línea de vida.

9.3.1.10 Deben tener descansos por lo menos cada 10 m de altura y éstos deben contar con barandal de protección lateral, con una altura mínima de 90 cm, intercalando las secciones, a excepción de las escalas de las chimeneas.

9.3.1.11 De contar con estructuras laterales para el soporte de los peldaños, deben prolongarse por encima del último peldaño, por lo menos 90 cm, ser pulidas, continuas y mantenerse en tal estado que no causen lesiones en las manos de los trabajadores y que permitan el ascenso y descenso seguro.

9.3.1.12 En los centros de trabajo de nueva creación, los peldaños deben permitir tanto el firme apoyo de los pies como asirse con las manos.

9.3.2 Escalas móviles.

9.3.2.1 Deben cumplir con los requerimientos de dimensiones establecidos para escalas fijas, en lo que se refiere al ancho, espacios libres y distancias entre peldaños.

9.3.2.2 Las correderas y guías sobre las que se desplacen las escalas móviles, así como los materiales utilizados en su construcción, deben ser capaces de soportar las cargas máximas a las que serán sometidos y ser compatibles con la operación a la que se destinen.

9.3.2.3 No deben tener una altura mayor de 6 m.

9.4 Puentes y plataformas elevadas.

9.4.1 Cuando estén abiertos en sus costados, deben contar con barandales según lo establecido en los incisos a), b) y c) del apartado 9.1.4.

9.4.2 En las plataformas elevadas, usadas exclusivamente para soportar motores o equipos, siempre que la reparación o servicio a los mismos no se haga en la plataforma, y se tomen las precauciones necesarias para evitar caídas en la revisión o desmontado de estos equipos, se pueden omitir los barandales.

9.4.3 La distancia libre medida sobre la superficie del piso de los pasadizos a las plataformas elevadas y al techo o cualquier superficie superior, no debe ser menor de 200 cm.

10 Requisitos de seguridad para el tránsito de vehículos

10.1 En los centros de trabajo se debe disponer de espacios libres que permitan la circulación de los vehículos, independiente de la circulación de los trabajadores.

10.2 Cuando las características físicas y estructurales del centro de trabajo no permitan disponer en su totalidad de los espacios a que se refiere el punto anterior, deben contar con señales para el tránsito de trabajadores y vehículos.

10.3 Cuando un vehículo transite por un cruce de vías de ferrocarril, dicho cruce debe estar protegido por barreras, guardabarreras y sistemas de aviso audibles o visibles.

10.4 La instalación de la palanca para cambiavías de los equipos ferroviarios, se debe disponer de tal manera que no sea movida en forma perpendicular a los rieles, y además debe contar con la señalización correspondiente; asimismo, los árboles de cambio deben contar con los dispositivos de seguridad para evitar su movimiento por personal no autorizado.

10.5 En las operaciones de carga y descarga de vehículos se deben adoptar las medidas siguientes:

a) frenar y bloquear las ruedas de los vehículos, cuando éstos se encuentren detenidos;

b) en las áreas de carga y descarga de carros- tanque donde existan espacios para el tránsito de otros vehículos o de trabajadores, se deben instalar topes fijos y resistentes para inmovilizar el vehículo;

c) en el caso de muelles para carga y descarga de trailers, se debe bloquear, por lo menos, una de las llantas en ambos lados del trailer y colocar un yaque en la parte frontal del mismo, cuando esté siendo cargado o descargado.

10.6 La velocidad máxima de circulación de vehículos debe estar señalizada y no debe ser mayor de 20 km/h en calles interiores del centro de trabajo; en áreas de patio, no debe ser mayor de 15km/h, y en estacionamientos, áreas de ascenso y descenso de vehículos de personal, áreas de carga y descarga de productos o materiales, no debe ser mayor de 10 km/h.

11 Unidades de verificación

11.1 El patrón tendrá la opción de contratar una unidad de verificación acreditada y aprobada, según lo establecido en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, para verificar o evaluar la presente Norma.

11.2 Las unidades de verificación podrán certificar el cumplimiento de esta Norma, para lo cual deben contar con los procedimientos para realizar la revisión.

11.3 Las unidades de verificación acreditadas y aprobadas para verificar cumplimiento de esta Norma podrán, a petición del patrón, emitir el dictamen a que se refiere el apartado anterior, mismo que deberá contener:

a) datos del centro de trabajo:

1. nombre, denominación o razón social;
2. domicilio completo;
3. nombre y firma del representante legal.

b) datos de la unidad de verificación:

1. nombre, denominación o razón social;
2. número de registro otorgado por la entidad de acreditación;
3. número de aprobación otorgado por la STPS;
4. fecha en que se otorgó la acreditación y aprobación;
5. determinación del grado de cumplimiento del centro de trabajo con la presente Norma y en su caso, salvedades que determine la unidad de verificación;
6. resultado de la verificación;
7. nombre y firma del representante legal;
8. lugar y fecha de la firma del dictamen;
9. vigencia del dictamen.

11.4 La vigencia del dictamen emitido por las unidades de verificación será de cinco años, a menos que las áreas de trabajo se modifiquen.

12 Vigilancia

La vigilancia del cumplimiento de la presente Norma corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

13 Bibliografía

- a) Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo; publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 21 de enero de 1997.
- b) Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal; publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 2 de agosto de 1993.
- c) Reglamento Tipo de Seguridad en los Establecimientos Industriales para Guía de los Gobiernos y la Industria; capítulo IX sección cuarta. Organización Internacional del Trabajo Ginebra. 1950.

d) Introducción al estudio del trabajo. Organización Internacional del Trabajo, tercera edición, paginas de la 9 a la 20. Editorial LIMUSA. México, 1991.

e) El Síndrome del Edificio Enfermo. Metodología de Evaluación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid España.

14 Concordancia con normas internacionales

Esta Norma no concuerda con ninguna norma internacional, por no existir referencia alguna al momento de su elaboración.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- La presente Norma Oficial Mexicana entrará en vigor a partir del 13 de febrero del 2000.

SEGUNDO.- Con la entrada en vigor de la presente Norma Oficial Mexicana, se cancelan las siguientes normas oficiales mexicanas: NOM-007-STPS-1993, RELATIVA A LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE PARA LA INSTALACIÓN Y OPERACIÓN DE FERROCARRILES EN LOS CENTROS DE TRABAJO, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de junio de 1994, y la NOM-016-STPS-1993, RELATIVA A LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO REFERENTE A VENTILACIÓN, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de julio de 1994.

TERCERO.- Durante el lapso señalado en el artículo anterior, los patrones cumplirán con las Normas Oficiales Mexicanas NOM-001-STPS-1993 RELATIVA A LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS EDIFICIOS, LOCALES, INSTALACIONES Y ÁREAS DE LOS CENTROS DE TRABAJO, NOM-007-STPS-1993, RELATIVA A LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE PARA LA INSTALACIÓN Y OPERACIÓN DE FERROCARRILES EN LOS CENTROS DE TRABAJO y NOM-016-STPS-1993, RELATIVA A LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO REFERENTE A VENTILACIÓN, o bien realizarán las adaptaciones para observar las disposiciones de la presente Norma Oficial Mexicana y, en este último caso, las autoridades del trabajo proporcionarán a petición de los patrones interesados, asesoría y orientación para instrumentar su cumplimiento, sin que los patrones se hagan acreedores a sanciones por el incumplimiento de las normas en vigor.

Sufragio Efectivo. No Reelección.

México, Distrito Federal, a los veintidós días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y nueve. El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Mariano Palacios Alcocer.-Rúbrica

GUÍA DE REFERENCIA

VENTILACIÓN DE CONFORT

El contenido de esta guía es un complemento para la mejor comprensión de la Norma y no es de cumplimiento obligatorio.

Para locales de los centros de trabajo, tales como oficinas, cuartos de control, centros de computo y laboratorios, entre otros, en los que se disponga de ventilación artificial para confort de los trabajadores o por requerimientos de la actividad en el centro de trabajo, se recomienda tomar en consideración la humedad relativa, la temperatura y la velocidad del aire, de preferencia en los términos siguientes:

- Humedad relativa entre el 20% y 60%.
- Temperatura del aire de $22^{\circ}\text{C} \pm 2^{\circ}\text{C}$ para épocas de ambiente frío y $24.5 \pm 1.5^{\circ}\text{C}$ para épocas calurosas.
- Velocidad media del aire que no exceda de 0.15 m/s, en épocas de ambiente frío, y de 0.25m/s en épocas calurosas.
- Se recomienda que la renovación del aire no sea inferior a 5 veces por hora.

5. NOM.017-STPS-1993

CARLOS MARIA ABASCAL CARRANZA, Secretario del Trabajo y Previsión Social, con fundamento en los artículos 16 y 40, fracciones I y XI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 512, 523, fracción I, 524 y 527; último párrafo de la Ley Federal del Trabajo; 3º, fracción XI, 38, fracción II, 40, fracción VII, 41, 43 a 47 y 52 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 28 y 33 del Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 3º, 4º y 101 del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo; 3º, 5º y 22, fracciones I, XIII y XV del Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y

CONSIDERANDO

Que con fecha 24 de mayo de 1994, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Norma Oficial Mexicana NOM-017-STPS-1993, Relativa al equipo de protección personal para los trabajadores en los centros de trabajo;

Que esta Dependencia a mi cargo, con fundamento en el artículo Cuarto transitorio, primer párrafo del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 1997, ha considerado necesario realizar diversas modificaciones a la referida Norma Oficial Mexicana, las cuales tienen como finalidad adecuarla a las disposiciones establecidas en el ordenamiento reglamentario mencionado;

Que con fecha 26 de septiembre de 2000, en cumplimiento de lo previsto en el artículo 46, fracción I, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social presentó ante el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente Laboral, el Anteproyecto de Modificación de la presente Norma Oficial Mexicana, y que el citado Comité lo consideró correcto y acordó que se publicara como proyecto en el Diario Oficial de la Federación;

Que con objeto de cumplir con lo dispuesto en los artículos 69-E y 69-H de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, el Anteproyecto correspondiente fue sometido a la consideración de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, la que dictaminó favorablemente en relación al mismo;

Que con fecha 23 de febrero de 2001, en cumplimiento del Acuerdo del Comité y de lo previsto en el artículo 47, fracción I, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Proyecto de Modificación de la presente Norma Oficial Mexicana, a efecto de que, dentro de los siguientes 60 días naturales a dicha publicación, los interesados presentaran sus comentarios al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente Laboral;

Que habiendo recibido comentarios de siete promoventes, el Comité referido procedió a su estudio y resolvió oportunamente sobre los mismos, publicando esta Dependencia las respuestas respectivas en el Diario Oficial de la Federación el 5 de septiembre de 2001, en cumplimiento a lo previsto por el artículo 47, fracción III, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización;

Que en atención a las anteriores consideraciones y toda vez que el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente Laboral, otorgó la aprobación respectiva, se expide la siguiente:

NOM-017-STPS-2001, EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL - SELECCION, USO Y MANEJO EN LOS CENTROS DE TRABAJO.

INDICE

- 1 OBJETIVO
- 2 CAMPO DE APLICACION
- 3 REFERENCIAS
- 4 DEFINICIONES
- 5 OBLIGACIONES DEL PATRON
- 6 OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES QUE USEN EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL
- 7 PROCEDIMIENTOS PARA EL EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL
- 8 UNIDADES DE VERIFICACION
- APENDICE A: ANALISIS DE RIESGOS PARA DETERMINAR EL EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL
- 9 VIGILANCIA
- 10 BIBLIOGRAFIA
- 11 CONCORDANCIA CON NORMAS INTERNACIONALES

1 OBJETIVO

Establecer los requisitos para la selección, uso y manejo de equipo de protección personal, para proteger a los trabajadores de los agentes del medio ambiente de trabajo que puedan dañar su salud.

2 CAMPO DE APLICACION

Esta Norma aplica en todos los centros de trabajo del territorio nacional en que se requiera el uso de equipo de protección personal para atenuar riesgos y proteger al trabajador.

3 REFERENCIAS

Para la correcta interpretación de esta Norma, deben consultarse las siguientes Normas Oficiales Mexicanas y Normas Mexicanas vigentes, o las que las sustituyan.

NOM-026-STPS-1998, COLORES Y SEÑALES DE SEGURIDAD E HIGIENE - IDENTIFICACION DE RIESGOS POR FLUIDOS CONDUCCION EN TUBERIAS.

NOM-018-STPS-2000, SISTEMA PARA LA IDENTIFICACION Y COMUNICACION DE PELIGROS Y RIESGOS POR SUSTANCIAS QUIMICAS PELIGROSAS EN LOS CENTROS DE TRABAJO.

NOM-113-STPS-1994, CALZADO DE PROTECCION.

NOM-115-STPS-1994, CASCOS DE PROTECCION-ESPECIFICACIONES, METODOS DE PRUEBA Y CLASIFICACION.

NOM-116-STPS-1994, SEGURIDAD - RESPIRADORES PURIFICADORES DE AIRE CONTRA PARTICULAS NOCIVAS.

NOM-052-ECOL-1993, QUE ESTABLECE LAS CARACTERISTICAS DE LOS RESIDUOS PELIGROSOS, EL LISTADO DE LOS MISMOS Y LOS LIMITES QUE HACEN A UN RESIDUO PELIGROSO POR SU TOXICIDAD AL AMBIENTE.

NMX-S018-SCFI-2000, PRODUCTOS DE SEGURIDAD - GUANTES DE HULE PARA USO ELECTRICO - ESPECIFICACIONES Y METODOS DE PRUEBA.

NMX-S039-SCFI-2000, PRODUCTOS DE SEGURIDAD - GUANTES DE PROTECCION CONTRA SUSTANCIAS QUIMICAS - ESPECIFICACIONES Y METODOS DE PRUEBA.

4 DEFINICIONES

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

- 4.1 Autoridad del trabajo; autoridad laboral: las unidades administrativas competentes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que realicen funciones de inspección en materia de seguridad e higiene en el trabajo y las correspondientes de las entidades federativas y del Distrito Federal, que actúen en auxilio de aquéllas.
- 4.2 Equipo de protección personal (EPP): conjunto de elementos y dispositivos de uso personal, diseñados específicamente para proteger al trabajador contra accidentes y enfermedades que pudieran ser causados con motivo de sus actividades de trabajo. En caso de que en el análisis de riesgo se establezca la necesidad de utilizar ropa de trabajo con características específicas, ésta será considerada equipo de protección personal.

5 OBLIGACIONES DEL PATRON

- 5.1 Mostrar a la autoridad del trabajo, cuando ésta así lo solicite, los documentos que la presente Norma le obligue a elaborar o poseer.
- 5.2 Determinar el EPP requerido en cada puesto de trabajo, de acuerdo al análisis de riesgos a los que están expuestos los trabajadores, en las actividades de rutina, especiales o de emergencia que tengan asignadas, de acuerdo a lo establecido en el Apéndice A.
- 5.3 Dotar a los trabajadores del EPP determinado en el Apartado A.2, garantizando que el mismo cumpla con:
 - a) atenuar el contacto del trabajador con los agentes de riesgo;
 - b) en su caso, ser de uso personal;

c) estar acorde a las características y dimensiones físicas de los trabajadores.

- 5.4 Comunicar a los trabajadores los riesgos a los que están expuestos y el EPP que deben utilizar.
- 5.5 Verificar que el EPP que se proporcione a los trabajadores cuente, en su caso, con la contraseña oficial de un organismo de certificación, acreditado y aprobado en los términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, que certifique su cumplimiento con las normas oficiales mexicanas y, en su caso, con las normas mexicanas correspondientes en vigor.
 - 5.5.1 En caso de no existir organismo de certificación, se debe solicitar al fabricante o proveedor que le proporcione la garantía por escrito de que el EPP cumple con dichas normas.
 - 5.5.2 En caso de no existir norma oficial mexicana o norma mexicana, solicitar al fabricante o proveedor la garantía por escrito de que el EPP cubre los riesgos para los cuales está destinado.
- 5.6 Entregar a los trabajadores que usen EPP, los procedimientos para su uso, limitaciones, reposición y disposición final, revisión, limpieza, mantenimiento y resguardo, de acuerdo a lo establecido en el Capítulo 7.
- 5.7 Proporcionar a los trabajadores la capacitación y adiestramiento necesarios para aplicar los procedimientos establecidos en el Capítulo 7.
- 5.8 Verificar que durante la jornada de trabajo, los trabajadores utilicen el EPP asignado, de acuerdo al procedimiento establecido en el Capítulo 7.
- 5.9 Identificar y señalar las áreas en donde se requiera el uso obligatorio de EPP, de acuerdo a lo establecido en la NOM-026-STPS-1998 y, en su caso, en la NOM-018-STPS-2000.

6 OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES QUE USEN EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL

- 6.1 Participar en la capacitación y adiestramiento, que el patrón proporcione, de acuerdo a los procedimientos establecidos para el uso de EPP.
- 6.2 Utilizar el EPP proporcionado por el patrón, siguiendo los procedimientos establecidos.
- 6.3 Revisar las condiciones del EPP al iniciar, durante y al finalizar el turno de trabajo. En caso de detectar daño o mal funcionamiento en el mismo, notificarlo al patrón para su reposición.

7 PROCEDIMIENTOS PARA EL EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL

Los procedimientos para el EPP, deben basarse en las recomendaciones, instructivos, procedimientos o manuales del fabricante, proveedor o distribuidor del equipo y contener, al menos, lo establecido en los Apartados 7.1 y 7.2.

7.1 Uso, limitaciones y reposición.

7.1.1 Uso y limitaciones:

- a) el uso correcto del EPP, señalando sus limitaciones o restricciones;
- b) el ajuste del EPP, cuando así lo requiera.

7.1.2 Reposición:

- a) el reemplazo del EPP cuando genere o produzca alguna reacción alérgica al trabajador, o las acciones para minimizar este efecto;
- b) el reemplazo del EPP por uno nuevo cuando la vida media útil llegue a su fin, o se detecte que sufra cualquier deterioro que ponga en peligro la salud o la vida del trabajador.

7.2 Revisión, limpieza, mantenimiento y resguardo.

7.2.1 Revisión:

- a) la revisión del EPP antes, durante y después de su uso;
- b) el reporte al patrón de cualquier daño o mal funcionamiento del EPP.

7.2.2 Limpieza:

- a) que la limpieza y, en su caso, la descontaminación o desinfección del equipo, después de cada jornada de uso, se realice de acuerdo con las instrucciones o recomendaciones del fabricante o proveedor;
- b) que la limpieza del EPP sea efectuada en el centro de trabajo, ya sea por el trabajador usuario o por alguna otra persona designada por el patrón.

7.2.3 Mantenimiento:

- a) que aquéllos equipos que en su revisión muestren algún deterioro, sean reemplazados o reparados inmediatamente;
- b) que si se reemplazan partes dañadas, se haga con refacciones de acuerdo a las recomendaciones del fabricante o proveedor.

7.2.4 Resguardo:

- a) que el EPP que no presente daños o mal funcionamiento después de su uso, se almacene en recipientes, si así lo establecen las recomendaciones del fabricante o proveedor;
- b) que su resguardo se haga en forma separada de los equipos nuevos y en un lugar que esté alejado de áreas contaminadas, protegidos de la luz solar, polvo, calor, frío, humedad o sustancias químicas, de acuerdo a las recomendaciones del fabricante o proveedor.

7.2.5 Disposición final: cuando un EPP se encuentre contaminado con sustancias químicas peligrosas o agentes biológicos y no sea posible descontaminarlo, se debe determinar si es residuo peligroso de acuerdo a lo establecido en la NOM-052-ECOL-1993. En caso de ser así, se debe proceder a su disposición final de acuerdo a lo establecido en la normatividad en la materia.

8 UNIDADES DE VERIFICACION

- 8.1 El patrón puede contratar, para tener resultados con reconocimiento oficial, una unidad de verificación acreditada y aprobada, en los términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, para verificar o evaluar el grado de cumplimiento con la presente Norma, en los Apartados del 5.2 al 5.9.
- 8.2 Los dictámenes de las unidades de verificación a que hace referencia el párrafo anterior, deben consignar la siguiente información:
- a) datos del centro de trabajo verificado:
 - 1) nombre, denominación o razón social;
 - 2) domicilio completo;
 - b) datos de la unidad de verificación:
 - 1) nombre, denominación o razón social;
 - 2) domicilio completo;
 - 3) número de aprobación otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social;
 - 4) número consecutivo de identificación del dictamen;
 - 5) fecha de la verificación;
 - 6) clave y nombre de las normas verificadas;
 - 7) resultado de la verificación;
 - 8) lugar y fecha de la firma del dictamen;
 - 9) nombre y firma del representante legal;
 - 10) vigencia del dictamen.
- 8.3 La vigencia de los dictámenes favorables emitidos por las unidades de verificación será de dos años, mientras no sean modificados los procedimientos y condiciones de operación.

APENDICE A

ANALISIS DE RIESGOS PARA DETERMINAR EL EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL

Se deben seguir una serie de pasos que permitan determinar el EPP que requiere cada trabajador para desempeñar sus actividades, con el objeto de prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.

- A.1 Puestos de trabajo. Se deben relacionar en un listado, todos los puestos de trabajo del centro de trabajo.
- A.2 Actividades por puesto. Describir las actividades desarrolladas por cada puesto de trabajo.

A.3 Riesgo tipo. Identificar y relacionar los riesgos tipo presentes en cada actividad del respectivo centro de trabajo. En la Tabla A1 se presentan algunos de los riesgos tipo y su descripción.

TABLA A1
RIESGO TIPO

NOMBRE	DESCRIPCION
Golpeado contra	Contacto con algún objeto fijo
Golpeado por	Contacto con algún objeto móvil Caída de objetos Proyección de partículas
Caída del mismo nivel	Parado o caminando
Caída a diferente nivel	Parado o caminando Caída de alturas
Atrapado entre	Un objeto móvil Un objeto móvil y otro objeto fijo Dos objetos móviles
Atrapado en	Lugares cerrados Lugares abiertos
Contacto con sustancias	Salpicaduras con sustancias químicas (corrosivos, reactivos, irritantes, tóxicos, inflamables) Por agentes biológico infecciosos
NOMBRE	DESCRIPCION
Contacto con objetos peligrosos	Tuberías de vapor o de alta temperatura Electricidad Partes descubiertas en movimiento Partes con bordes filosos Soldadura
Enganchado a un objeto que sobresale	Puntas Ganchos Pieza en maquinaria en movimiento
Exposición a agentes químicos	Humos Vapores Gases Polvos Otros
Exposición a agentes físicos	Ruido Temperaturas extremas Radiaciones Otros
Exposición a agentes biológicos	Microorganismos Otros

A.4 Región anatómica. En cada actividad para el correspondiente puesto de trabajo, se debe determinar la región anatómica expuesta a cada riesgo tipo. En la Tabla A2 se presentan las regiones anatómicas y algunos EPP que pueden servir de guía.

TABLA A2
DETERMINACION DEL EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL

CLAVE Y REGION ANATOMICA	CLAVE Y EPP
1) Cabeza	A) casco contra impacto B) casco dieléctrico C) cofia D) otros
2) Ojos y cara	A) anteojos de protección B) goggles C) pantalla facial D) careta para soldador E) gafas para soldador F) otros
3) Oídos	A) tapones auditivos B) conchas acústicas C) otros
4) Aparato respiratorio	A) respirador contra partículas B) respirador contra gases y vapores C) respirador desechable D) respirador autónomo E) otros
5) Extremidades superiores	A) guantes contra sustancias químicas B) guantes para uso eléctrico C) guantes contra altas temperaturas D) guantes dieléctricos E) mangas F) otros
6) Tronco	A) mandil contra altas temperaturas B) mandil contra sustancias químicas C) overo D) bata E) otros
7) Extremidades inferiores	A) calzado de seguridad B) calzado contra impactos C) calzado dieléctrico D) calzado contra sustancias químicas E) polainas F) botas impermeables G) otros
8) Otros	A) arnés de seguridad B) equipo para brigadista contra incendio C) otros

A.5 Relacionar en una tabla los puestos de trabajo con sus correspondientes regiones anatómicas y con el EPP requerido. La Tabla A3 relaciona las regiones anatómicas y los EPP con las claves enunciadas en la Tabla A2.

TABLA A3
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO	EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL																								
	1			2					3		4			5					6			7			
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	A	B	C	D

9 VIGILANCIA

La vigilancia del cumplimiento de esta Norma Oficial Mexicana corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

10 BIBLIOGRAFIA

- 10.1 Ley Federal del Trabajo, artículos 512, 512-D, 512-F y 527.
- 10.2 Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 1997.
- 10.3 Organización Internacional del Trabajo, Reglamento Tipo de Seguridad en los Establecimientos Industriales, para guía de los gobiernos y la industria, Capítulo XIV Reglas de la 225 a 235, equipos de protección personal, Ginebra, 1950.

11 CONCORDANCIA CON NORMAS INTERNACIONALES

Esta Norma Oficial Mexicana no concuerda con ninguna norma internacional, por no existir referencia alguna al momento de su elaboración.

TRANSITORIOS

ARTICULO PRIMERO.- La presente Norma Oficial Mexicana entrará en vigor a los ciento ochenta días naturales posteriores a su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

ARTICULO SEGUNDO.- Durante el lapso señalado en el artículo anterior, los patrones cumplirán con la Norma Oficial Mexicana NOM-017-STPS-1993, Relativa al equipo de protección personal para los trabajadores en los centros de trabajo, o bien realizarán las adaptaciones a sus procedimientos para observar las disposiciones de la presente Norma Oficial Mexicana y, en este último caso, las autoridades del trabajo proporcionarán a petición de los patrones interesados, asesoría y orientación para instrumentar su cumplimiento, sin que los patrones se hagan acreedores a sanciones por el incumplimiento de las normas en vigor.

ARTICULO TERCERO: Con la entrada en vigor de la presente Norma se cancelan las Normas Oficiales Mexicanas NOM-029-STPS-1993, SEGURIDAD-EQUIPO DE PROTECCION RESPIRATORIA - CODIGO DE SEGURIDAD PARA LA IDENTIFICACION DE BOTES Y CARTUCHOS PURIFICADORES DE AIRE y NOM-030-STPS-1993, SEGURIDAD-EQUIPO DE PROTECCION RESPIRATORIA - DEFINICIONES Y CLASIFICACION, publicadas en el Diario Oficial de la Federación los días 14 de abril y 15 de marzo de 1994, respectivamente.

México, Distrito Federal, a los dieciséis días del mes de octubre de dos mil uno.

EL SECRETARIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
CARLOS MARIA ABASCAL CARRANZA

6. NOM-027-STPS-2000

NOM-027-STPS-2000, SOLDADURA Y CORTE-CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE.

CARLOS ABASCAL CARRANZA, Secretario del Trabajo y Previsión Social, con fundamento en los artículos 16 y 40, fracciones I y XI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 512 , 523, fracción I, 524 y 527, último párrafo, de la Ley Federal del Trabajo; 3º, fracción XI, 38, fracción II, 40, fracción VII, 41, 43 a 47 y 52 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 28 y 33 del Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 3º, 4º, 40, 41, 42, 43, 44, 45 y 46 del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo; 3º, 5º y 22, fracciones I, XIII y XV del Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y

CONSIDERANDO

Que con fecha 25 de abril del 2000, en cumplimiento de lo previsto en el artículo 46, fracción I, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social presentó ante el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente Laboral, el anteproyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-027-STPS-2000, Soldadura y corte-Condiciónes de seguridad e higiene y que el mismo día el citado Comité lo consideró correcto y acordó que se publicara como proyecto en el Diario Oficial de la Federación;

Que con objeto de cumplir con los lineamientos contenidos en el Acuerdo para la desregulación de la actividad empresarial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de Noviembre de 1995, la propuesta fue sometida a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria y que con base en ella se realizaron las adaptaciones procedentes, por lo que dicha Comisión dictaminó favorablemente acerca de las modificaciones contenidas en la presente Norma;

Que con fecha 2 de agosto de 2000, en cumplimiento del Acuerdo del Comité y de lo previsto en el artículo 47, fracción I, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Proyecto de la presente Norma Oficial Mexicana, a efecto de que dentro de los 60 días naturales posteriores a dicha publicación, los interesados presentaran su comentarios al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente Laboral;

Que habiendo recibido comentarios de cinco promoventes, el Comité referido procedió a su estudio y resolvió oportunamente sobre los mismos, publicando esta Dependencia las respuestas respectivas en el Diario Oficial de la Federación el 15 de enero de 2001, en cumplimiento a lo previsto por el artículo 47, fracción III, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización;

Que en atención a las anteriores consideraciones y toda vez que el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente Laboral, otorgó la aprobación respectiva, se expide la siguiente: NOM-027-STPS-2000, SOLDADURA Y CORTE-CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE.

ÍNDICE

1. OBJETIVO
2. CAMPO DE APLICACIÓN
3. REFERENCIAS
4. DEFINICIONES
5. OBLIGACIONES DEL PATRON
6. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES
7. ANALISIS DE RIESGOS POTENCIALES

8. PROGRAMA ESPECIFICO DE SEGURIDAD E HIGIENE
9. UNIDADES DE VERIFICACION
10. VIGILANCIA
11. BIBLIOGRAFIA
12. CONCORDANCIA CON NORMAS INTERNACIONALES

GUÍA DE REFERENCIA EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL

1. Objetivo

Establecer las condiciones mínimas de seguridad e higiene en las actividades de soldadura y corte, para prevenir daños a los trabajadores y al centro de trabajo.

2. Campo de aplicación

Esta Norma rige en todo el territorio nacional y aplica en todos los centros de trabajo donde se realicen actividades de soldadura y corte.

3. Referencias

Para la correcta interpretación de esta Norma, deben consultarse las siguientes Normas Oficiales Mexicanas vigentes:

NOM-002-STPS-2000, Condiciones de seguridad - Prevención, protección y combate de incendios en los centros de trabajo.

NOM-010-STPS-1999, Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se manejen, transporten, procesen o almacenen sustancias químicas capaces de generar contaminación en el medio ambiente laboral.

NOM-017-STPS-1993, Relativa al equipo de protección personal para los trabajadores en los centros de trabajo.

NOM-026-STPS-1998, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías.

NOM-001-SEDE-1999, Instalaciones eléctricas (utilización).

4. Definiciones

Para efectos de esta Norma se establecen las definiciones siguientes:

- a. **área de trabajo:** es el lugar específico en donde se llevan a cabo las actividades de soldadura y corte.
- b. **atmósfera explosiva:** es la concentración ambiental de las sustancias químicas peligrosas, que se encuentra entre los límites inferior y superior de inflamabilidad.
- c. **atmósfera no respirable:** es el medio ambiente laboral con deficiencia o exceso de oxígeno, esto es, con menos de 19.5% o más del 23.5% de oxígeno en la atmósfera del ambiente laboral.
- d. **autoridad del trabajo; autoridad laboral:** las unidades administrativas competentes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que realicen funciones de inspección en materia de seguridad e higiene en el trabajo, y las correspondientes de las entidades federativas y del Distrito Federal, que actúen en auxilio de aquéllas.
- e. **autorización:** es el acto mediante el cual el patrón, o una persona designada por éste, permite por escrito que un trabajador capacitado realice trabajos de soldadura y corte, en un área no designada específicamente para la realización de estas actividades.
- f. **careta de protección:** es el equipo de protección personal usado en las actividades de soldadura o corte, que sirve para proteger los ojos, la cara y el cuello del trabajador contra la radiación ultravioleta, infrarroja y visible, y de quemaduras por salpicaduras de cualquier material que sea expulsado al soldar o cortar.
- g. **caseta de soldar:** es un recinto destinado a realizar actividades de soldadura y corte, que permite proteger a terceros de quemaduras y radiación.

- h. cilindro: es un contenedor portátil cilíndrico que se usa para transportar y almacenar gases comprimidos utilizados en las actividades de soldadura y corte.
- i. corte: es la actividad por medio de la cual se separa un material metálico, al fundir un área específica, por medio del calor del arco que se establece entre el electrodo y el material base, o por la reacción química del oxígeno y el gas combustible con el metal base.
- j. escoria: es un material sólido no metálico proveniente del revestimiento del electrodo o de algún material extraño, que queda atrapado en el metal de la soldadura o entre éste y el metal base, al momento de soldar o cortar por cualquier proceso de soldadura.
- k. espacio confinado: es un lugar lo suficientemente amplio, con ventilación natural deficiente, configurado de tal manera que una persona puede en su interior desempeñar una tarea asignada, que tiene medios limitados o restringidos para su acceso o salida, que no está diseñado para ser ocupado por una persona en forma continua y en el cual se realizan trabajos específicos ocasionalmente.
- l. fuente de ignición: es cualquier chispa, escoria o material con características tales que puedan, en combinación con cantidades adecuadas de comburente o combustible, ser factor de riesgo de incendio o explosión.
- m. gases combustibles: son gases que generalmente en combinación con el oxígeno, son usados para el proceso de soldadura o corte. Algunos de ellos son: el acetileno, el gas natural, el hidrógeno, el propano, el propadieno-metilacetileno estabilizado, y otros combustibles sintéticos e hidrocarburos.
- n. mampara: es un cancel o biombo portátil, que sirve para proteger de radiaciones, chispas o material incandescente a terceros, en las actividades de soldadura y corte.
- o. material base: es aquel material que va a ser soldado o cortado por cualquier proceso de soldadura o corte.
- p. material resistente al fuego: es todo aquel material que no es combustible y que sujeto a la acción del fuego, no arde ni genera humos o vapores tóxicos, ni falla mecánicamente por un período de al menos dos horas, según los esfuerzos a los que es sometido.
- q. radiación ultravioleta: es una forma de radiación electromagnética de longitud de onda más corta que la de la luz visible (desde de 1 nm hasta 400 nm), producida por las actividades de soldadura y corte, cuyo poder de penetración por un tiempo prolongado, ocasiona lesiones irreversibles a la retina y excita la producción de melanina protectora de las capas de la piel.
- r. riesgo potencial: es la posibilidad de que durante la actividad de soldadura o corte, el equipo para soldar o cortar, o la mala utilización por el operador, cause lesiones a los trabajadores, a terceros o al centro de trabajo.
- s. soldadura: es la coalescencia localizada de metales, producida por el calentamiento de los materiales metálicos a una temperatura apropiada, con o sin aplicación de presión y con o sin empleo de material de aporte para la unión.

5. Obligaciones del patrón

5.1 Mostrar a la autoridad de trabajo, cuando ésta así lo solicite, los documentos que la presente Norma le obligue a elaborar o poseer.

5.2 Contar con el análisis de riesgos potenciales para las actividades de soldadura y corte que se desarrollen en el centro de trabajo, de acuerdo a lo establecido en el Capítulo 7, y que sirva para establecer las medidas preventivas para la protección del trabajador, de terceros y de las instalaciones del centro de trabajo.

5.3 Con base en el análisis a que se refiere el apartado 5.2, el patrón debe:

- a. notificar los riesgos a todos los trabajadores, en relación a las actividades de soldadura o corte que desarrollen;

- b. elaborar el programa específico de seguridad e higiene, según lo establecido en el Capítulo 8;
- c. proporcionar a los trabajadores el equipo de protección personal de acuerdo a lo establecido en la NOM-017-STPS-1993, y capacitarlos sobre su uso y mantenimiento;
- d. contar con trabajadores capacitados para desarrollar las actividades de soldadura y corte, tomando como base para la capacitación, los procedimientos del programa específico de seguridad e higiene a que se refiere el inciso b) del presente apartado;
- e. capacitar al menos una vez por año, a los trabajadores que realicen actividades de soldadura y corte;
- f. señalizar y restringir el paso a las áreas en que se realizan actividades de soldadura y corte, según lo establecido en la NOM-026-STPS-1998.

5.4 Otorgar autorización para realizar actividades de soldadura y corte en áreas de riesgo como: espacios confinados, alturas, sótanos, áreas controladas con presencia de sustancias inflamables o explosivas y aquéllas no designadas específicamente para estas actividades.

5.5 Contar con trabajadores capacitados y autorizados para revisar los dispositivos y elementos de seguridad de los cilindros que contengan gases comprimidos. Se debe brindar mantenimiento preventivo y, en su caso, correctivo, al equipo y maquinaria utilizado en las actividades de soldadura y corte, con trabajadores autorizados y capacitados del centro de trabajo o del proveedor del equipo.

5.6 Someter a los trabajadores que realicen actividades de soldadura y corte a los reconocimientos médicos específicos, según lo establecen las normas oficiales mexicanas que al respecto emite la Secretaría de Salud. En caso de no existir normatividad de la Secretaría de Salud, el médico de la empresa determinará el contenido de los exámenes médicos que se realizarán, al menos, una vez cada doce meses y la vigilancia a la salud que se deba aplicar, mismos que quedarán asentados en el expediente médico que, para tal efecto, se tenga del trabajador.

5.7 Contar con un botiquín de primeros auxilios, en el área donde se desarrollen actividades de soldadura o corte, en el que se deben incluir los materiales de curación que se requieran, de conformidad con el análisis de riesgos potenciales.

5.8 Contar con un manual de primeros auxilios y, en su caso, de operaciones de rescate en espacios confinados.

5.9 Asignar, capacitar y adiestrar al personal que presta los primeros auxilios y, en su caso, al que realiza operaciones de rescate en espacios confinados, al menos una vez por año.

5.10 Contar con al menos un extintor, del tipo y capacidad necesarios, de acuerdo al análisis de riesgos potenciales, en el área donde se desarrollen las actividades de soldadura y corte, y con un extintor en otras áreas del centro de trabajo donde se desarrollen estas actividades. Los extintores deben cumplir con lo establecido en la NOM-002-STPS-2000.

5.11 Contar con casetas de soldar o con mamparas para delimitar las áreas en donde se realicen actividades de soldadura o corte.

6. Obligaciones de los trabajadores

6.1 Participar en la capacitación proporcionada por el patrón.

6.2 Desarrollar sus actividades de acuerdo a los procedimientos contenidos en el programa específico de seguridad e higiene, y a las condiciones de seguridad e higiene establecidas en esta Norma.

6.3 Utilizar el equipo de protección personal de acuerdo a las instrucciones de uso y mantenimiento proporcionadas por el patrón.

6.4 Realizar las actividades de soldadura y corte únicamente cuando cuente con la capacitación y autorización correspondiente.

6.5 Someterse a los exámenes médicos que correspondan según la actividad que desempeñen y que el patrón indique.

7. Análisis de riesgos potenciales

El análisis de riesgos potenciales debe contener como mínimo lo siguiente:

- a. las características del equipo o maquinaria de soldadura o corte que se utiliza;
- b. la relación de los materiales, elementos y aleaciones empleadas como material base y, en su caso, de aporte para la soldadura y corte, así como las reacciones químicas que se produzcan y que generen contaminación en el medio ambiente laboral;
- c. el listado de todos los factores o agentes y condiciones peligrosas, que puedan afectar la salud del trabajador durante la operación de soldadura y corte, como:
 1. los humos y gases provenientes de los arcos voltaicos y de las llamas;
 2. las radiaciones (infrarroja, ultravioleta y la luz brillante, entre otras) provenientes de las elevadas temperaturas de las llamas y los arcos voltaicos;
 3. el ruido producido por las llamas y por los arcos voltaicos;
 4. los choques eléctricos;
 5. las salpicaduras y chispas;
 6. las atmósferas explosivas, corrosivas, tóxicas o con deficiencia de oxígeno;
- d. el control para minimizar o eliminar el riesgo y el tipo de equipo de protección personal indispensable y obligatorio a usarse en cada secuencia de las actividades;
- e. el listado del contenido mínimo del botiquín de primeros auxilios.

8. Programa específico de seguridad e higiene

8.1 Este programa debe contener como mínimo los procedimientos de:

- a. autorización para realizar la actividad de soldadura o corte en alturas, sótanos y espacios confinados, áreas controladas con presencia de sustancias químicas o explosivas y aquellas no designadas específicamente para estas actividades. Dicha autorización debe contener al menos: descripción de la actividad; nombre y firma del trabajador a efectuar la actividad; lugar en donde se realizará la actividad; hora y fecha programadas para el inicio y terminación de la actividad; listado de las posibles condiciones peligrosas y las medidas de protección requeridas; equipo de protección personal a utilizar; nombre y firma del responsable del área en donde se realizará la actividad peligrosa, quien vigilará esta actividad; nombre y firma de enterado del responsable de mantenimiento y la indicación para anexar a la autorización el procedimiento de seguridad para realizar la actividad. La autorización debe incluir copias para todos los que firman, la copia del trabajador se debe colocar en un lugar visible durante la realización del trabajo y la copia del responsable de la autorización la debe conservar el patrón, al menos, durante un año;
- b. seguridad para que se supervise que se cuenta con ventilación permanente o con extracción de gases y humos, ya sea natural o artificial, antes y durante la realización de las actividades de soldadura y corte;
- c. manejo, transporte y almacenamiento del equipo de soldadura y corte;

- d. operación para cada tipo de soldadura, según el equipo o maquinaria a utilizar;
- e. monitoreo para detectar atmósferas explosivas, irritantes, tóxicas o deficientes de oxígeno;
- f. manejo de herramientas, equipos y materiales.

Además, debe contener los temas de capacitación a los trabajadores (interpretación y aplicación del manual de primeros auxilios, operaciones de rescate en espacios confinados y los procedimientos de seguridad para realizar actividades de soldadura y corte, entre otros); el listado del personal destinado a la capacitación, las fechas en que se brindará y el registro de la capacitación otorgada.

8.2 Los procedimientos para el manejo y operación de cilindros, válvulas, reguladores, mangueras y sus conexiones, fuentes de alimentación eléctrica y operaciones o actividades de soldadura o corte en espacios confinados, deben contener, al menos, lo siguiente:

8.2.1 Para almacenar cilindros de gases comprimidos, instrucciones para que:

- a. se almacenen fuera del área de trabajo, en un lugar seco y ventilado, reservado para tal fin;
- b. en interiores, no se almacenen a una distancia menor de 6 metros de otros cilindros que contengan gases inflamables o materiales altamente combustibles; si se encuentran a distancia menor, se separen con material divisorio resistente al fuego;
- c. se identifiquen y almacenen por separado los cilindros vacíos de los cilindros con gas;
- d. no se borren o cambien los números o marcas que aparecen estampados por el proveedor.

8.2.2 Para el manejo de cilindros de gases comprimidos, instrucciones para que:

- a. no se levanten utilizando un electroimán;
- b. cuando se manipulen mediante grúas o puntales de carga, se coloquen en una cuna o plataforma;
- c. se sujeten durante su manejo, para evitar caídas o el contacto violento entre ellos;
- d. se protejan contra riesgos mecánicos tales como cortes o abrasiones;
- e. no se mezclen gases en los cilindros, ni se utilicen para fines distintos a los previstos por el proveedor;
- f. cuando a un cilindro de gas combustible se le detecte un golpe o una fuga, se realice lo siguiente: cerrar la válvula y sacar el cilindro al exterior, lejos de cualquier fuente de ignición; bloquear provisionalmente, en su caso, la fuga de gas del cilindro; poner el mismo fuera de servicio inmediatamente; marcar debidamente y notificarlo al proveedor para su devolución;
- g. si se produce una fuga en un tapón fusible u otro dispositivo de seguridad, se realice lo siguiente: sacar el cilindro al exterior, lejos de cualquier fuente de ignición, abrir libremente la válvula del cilindro y dejar que escape el gas combustible lentamente; un supervisor permanecerá en la zona hasta que se libere la presión del cilindro, con el fin de asegurarse que no se produzca fuego.

8.2.3 Para el manejo y operación de válvulas, instrucciones para que:

- a. no se abran cerca de chispas, llama abierta u otras fuentes de ignición;
- b. se verifique que las roscas del regulador o su unión, correspondan a las de la salida de la válvula y no forzar las conexiones que no concuerden;
- c. no se utilice aceite ni grasa como lubricantes en las válvulas y accesorios de cilindros de oxígeno;

- d. no se utilice un cilindro sin estar colocado el regulador reductor de presión en la válvula del mismo, excepto cuando esté conectado a un distribuidor, en cuyo caso el regulador debe estar acoplado al colector del distribuidor;
- e. al terminar la tarea se cierran las válvulas de los cilindros y se coloquen las cubiertas de protección;
- f. si una válvula de salida se obstruye con hielo o se congela, se descongele con agua caliente, no hirviendo, aplicada únicamente a la válvula, y no utilice llama abierta;
- g. las válvulas se abran lentamente. Un cilindro que no disponga de una válvula de volante debe abrirse con una llave de husillo, una llave especial u otra herramienta designada para tal fin;
- h. antes de efectuar la conexión a una válvula de salida del cilindro, se abra ligeramente para que se desprendan las partículas de polvo o suciedad que haya en la abertura;
- i. no se apunte la válvula ni su abertura en dirección a sí mismo o hacia otra persona;
- j. cuando el cilindro no esté conectado para su uso se mantenga colocado el capuchón metálico para proteger la válvula;
- k. cuando la válvula haya sido cerrada, se revise que no exista fuga de gas entre el cilindro y el regulador.

8.2.4 Para los reguladores, instrucciones para que:

- a. sólo se usen en cilindros de gases para los que se han diseñado, y no se intercambien los reguladores de un cilindro que contenga un gas a otro;
- b. se verifique que todo regulador de oxígeno o de gas combustible, esté equipado con un manómetro;
- c. se verifique que los manómetros de oxígeno de alta presión, cuenten con tapas de seguridad y estén marcados con la palabra "OXIGENO" en color verde;
- d. se verifique que los manómetros para acetileno estén marcados con la palabra del gas combustible en color rojo;
- e. las conexiones para los reguladores de oxígeno, sean con rosca derecha y para los reguladores de acetileno con rosca izquierda;
- f. se verifique que los reguladores de oxígeno sean de color verde y los de acetileno de color rojo;
- g. antes de quitar el regulador de una válvula del cilindro, se cierre la válvula y se libere el gas del regulador;
- h. si hay un escape en el regulador, se cierre la válvula del cilindro y sustituya el regulador;
- i. se siga un procedimiento de operación, de acuerdo a las instrucciones del proveedor o fabricante del equipo.

8.2.5 En mangueras y sus conexiones, instrucciones para que:

- a. se purguen las mangueras y los conductos de oxígeno y acetileno, antes y después de terminada la labor;
- b. se verifique antes de iniciar la actividad, que las mangueras y conexiones no tengan fugas;
- c. las fugas detectadas en mangueras, se reparen cortándolas e introduciendo un empalme, con excepción de las de acetileno que deben sustituirse por mangueras nuevas sin empalmes;
- d. cuando se produzca un retroceso de flama y se queme la manguera, se reponga por otra en buen estado y purgarla nuevamente;
- e. se verifique que las mangueras sean de color rojo para el acetileno, verde para el oxígeno, y azul para aire y gases inertes;
- f. las conexiones para unir la manguera al mango de los sopletes y reguladores, sean del tipo abrazadera o mango, en estas conexiones, no se deben utilizar juntas;

- g. no se empleen mangueras con revestimiento exterior metálico;
- h. las válvulas de antiretorno de flama estén colocadas entre el maneral del soplete y las mangueras, tanto del oxígeno como del acetileno;
- i. no se utilice gas para limpieza.

8.2.6 En fuentes de alimentación eléctricas, instrucciones para que:

- a. se sigan las medidas de seguridad, de acuerdo a lo establecido en la NOM-001-SEDE-1999;
- b. se mantenga el equipo, cables y accesorios en buen estado, de tal forma que no representen ningún riesgo para los trabajadores;
- c. se manipulen las conexiones con guantes secos, con las herramientas adecuadas y en pisos secos;
- d. se mantengan los cables de soldar secos, sin grasa ni aceite;
- e. se mantengan las lámparas eléctricas en posición fija y selladas con vidrio u otro material transparente, evitando que el gas entre en contacto con ellas;
- f. antes de empezar la actividad de soldadura y corte, se tenga la certeza de que se conoce el funcionamiento del equipo;
- g. al terminar de soldar, se apague la fuente de poder;
- h. si el circuito de soldadura se encuentra energizado todo el tiempo, se tenga precaución con los choques eléctricos y los arcos que se formen accidentalmente;
- i. el sistema para soldar se instale con cuidado. No se deben juntar los componentes del equipo;
- j. no se usen electrodos que estén mojados o húmedos;
- k. cuando se utilicen electrodos revestidos, se revise que la corriente y la polaridad sean correctas;
- l. en la soldadura eléctrica se verifique la sujeción del neutro o tierra, a la pieza por soldar, mediante una pinza accionada por resorte, y conectada firmemente a tierra o neutro de la máquina;
- m. no se use soldadura eléctrica de metales blandos como plomo, estaño y zinc, entre otros.

8.2.7 En actividades de soldadura o corte en espacios confinados, instrucciones para que:

- a. el trabajador cuente con la autorización por escrito del patrón antes de ingresar al área;
- b. se lleve a cabo el bloqueo de energía, maquinaria y equipo relacionado con el recipiente y espacio confinado donde se hará la actividad de soldadura o corte; se coloquen las tarjetas de seguridad que indiquen la prohibición de usarlos mientras se efectúa la actividad;
- c. antes de entrar al espacio confinado, durante y al terminar la realización de la actividad, se monitoree el interior para verificar que la atmósfera cumpla con las condiciones siguientes: que el contenido de oxígeno esté entre 19.5% y 23.5%, en caso contrario, se tomen las medidas pertinentes, tanto para el uso de equipo de protección respiratoria con suministro de aire, como para la realización de actividades en atmósferas no respirables; que esté libre de cualquier concentración de gases o vapores inflamables; y que la concentración de sustancias químicas peligrosas, en caso de existir, no exceda los límites máximos permisibles de exposición establecidos en la NOM-010-STPS-1999;
- d. todos los espacios circundantes al espacio confinado sean ventilados y se efectúen pruebas de atmósfera explosiva;
- e. se utilicen equipos de extracción local para la eliminación de gases, vapores y humos peligrosos;
- f. cuando se cuente con un sistema de ventilación artificial, se opere bajo un programa de mantenimiento y supervisión de funcionamiento;
- g. los cilindros y las fuentes de poder estén localizados fuera del espacio confinado;

- h. se debe limitar el tiempo de permanencia continua del trabajador dentro de un espacio confinado a una hora continua como máximo, con descansos mínimos de 15 minutos fuera del espacio confinado;
- i. en los recipientes que hayan contenido líquidos inflamables u otros combustibles, antes de proceder a soldar o cortar, se eliminen las atmósferas explosivas;
- j. desde su ingreso, el trabajador esté constantemente vigilado por el responsable del área o por una persona capacitada para esta función. Durante toda su estancia debe utilizar un arnés y muñequeras atadas a una misma cuerda, resistentes a las sustancias químicas presentes y con longitud suficiente para poder maniobrar dentro del área y ser utilizada para rescatarlo en caso de ser necesario. Las muñequeras deben estar atadas a la misma cuerda y sirven para que las manos salgan primero;
- k. después de las actividades de soldadura o corte, se realice una limpieza e inspección final para detectar y controlar los posibles riesgos.

9. Unidades de verificación

9.1 El patrón tendrá la opción de contratar una unidad de verificación acreditada y aprobada, según lo establecido en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, para verificar o evaluar el cumplimiento de los apartados 5.2 al 5.11 de la presente Norma.

9.2 Los dictámenes de las unidades de verificación a que hace referencia el párrafo anterior, deben consignar la siguiente información:

a. datos del centro de trabajo verificado:

- 1. nombre, denominación o razón social;
- 2. domicilio completo;

b. datos de la unidad de verificación:

- 1. nombre, denominación o razón social;
- 2. domicilio completo;
- 3. número de aprobación otorgado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social;
- 4. número consecutivo de identificación del dictamen;
- 5. fecha de verificación;
- 6. clave y nombre de las normas verificadas;
- 7. resultado de la verificación;
- 8. si incluye pruebas de laboratorio, el informe correspondiente;
- 9. lugar y fecha de la firma del dictamen;
- 10. nombre y firma del representante legal;
- 11. vigencia del dictamen.

9.3 La vigencia de los dictámenes favorables emitidos por las unidades de verificación será de dos años, mientras no se modifiquen las condiciones en el desarrollo de las actividades de soldadura y corte.

10. Vigilancia

La vigilancia en el cumplimiento de esta Norma Oficial Mexicana corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

11. Bibliografía

- a. ANSI/ASC Z49.1-1988.Safety in Welding and Cutting American National Standard. Estados Unidos de América.
- b. Criteria for Recomend Standard Welding Brazing and Termal Cutting. US Departament of Healt and Human Services. National Institute for Ocupational Safety and Health. April 1988. Estados Unidos de América.
- c. Tratado de Higiene y Seguridad del Trabajo. Ministerio del Trabajo de España. Instituto Nacional de Prevención.
- d. Caretas para Soldar. NOM-S-40-1987. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de agosto de 1987.
- e. Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 1997.

12. Concordancia con normas internacionales

Esta Norma Oficial Mexicana no concuerda con ninguna norma internacional, por no existir referencia alguna al momento de su elaboración.

TRANSITORIO

ÚNICO.- La presente Norma Oficial Mexicana entrará en vigor a los sesenta días naturales posteriores a su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, Distrito Federal, a los veintitrés días del mes de enero de dos mil uno.

EL SECRETARIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

CARLOS ABASCAL CARRANZA

GUÍA DE REFERENCIA

EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL

El contenido de esta guía es un complemento para la mejor comprensión de la Norma y no es de cumplimiento obligatorio. Se presenta con el fin de mostrar los diferentes tipos de equipos de protección personal que se requiere para los trabajadores que desarrollen actividades de soldadura y corte.

1. Para emisión de humos, gases y vapores.

Con base en el análisis de riesgo potencial y cuando el equipo de protección respiratoria es necesario, se debe emplear un respirador purificador de aire contra gases y vapores o contra partículas, un aparato de respiración autónomo, un respirador de línea de aire, o la combinación de los anteriores, según sea el caso.

2. Para radiación ultravioleta, infrarroja y proyección de partículas y chispas en la cabeza.

Utilizar lentes o gafas especiales con filtro o caretas con cristal y filtro, según el análisis de riesgos potenciales. Asegurarse de que los filtros y los cristales tengan una marca distintiva permanente con el nombre del fabricante y el número de sombras. Para la selección de los filtros y cristales adecuados, se recomienda observar los límites de "Transferencia ultravioleta, luminosa e infrarroja en el plástico y vidrio", establecidos en la NOM-S-40-1987.

3. Para proyección de partículas calientes y chispas en el cuerpo.

Utilizar petos contra chispas, salpicaduras y radiación de material resistente al fuego; portar guantes protectores resistentes al calor y a la flama, y resistentes a la radiación y al fuego.

Además cumplir con lo siguiente:

- a. las mangas y cuellos de la camisa deben estar abrochados y la ropa no debe llevar bolsas al frente;
- b. la ropa no debe tener dobleces ni estar deshilachada. Deben utilizarse polainas que eviten que la escoria o chispas entren en el calzado.

4. En caso de radiación ultravioleta e infrarroja en el cuerpo:

- a. utilizar ropa de trabajo resistente al fuego que cubra las partes más expuestas del cuerpo;
- b. utilizar guantes protectores.