



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

“Análisis Comparativo de las Funciones del Departamento de Recursos Humanos del INDECO, INFONAVIT Y FOVISSSTE”

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N
SILVIA LUCIA LOREDO IBARRA
MA. CRISTINA DE LA ROSA REYES
MA. EUGENIA VAZQUEZ MIRANDA

ASESOR: LIC. FRANCISCO GAONA LOPEZ

8739



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Al Lic. Francisco Gaona L., por su eficiente dirección en la elaboración del presente trabajo.

Al Lic. Cuauhtémoc Reséndiz N., quien incondicionalmente nos brindó toda la ayuda necesaria y puso mucho empeño en el logro de los objetivos de la investigación.

Al LAE. Ramón Amezcua V., por haber apoyado la iniciativa del presente trabajo.

A la Facultad de Contaduría y Administración, la cual nos dió las herramientas necesarias para formarnos un criterio en nuestra especialidad.

Al Arq. Joaquín Martínez Chavarría, por las facilidades que nos dió para poder realizar esta investigación en el INDECO, así como al personal del Instituto por su valiosa cooperación.

Al Lic. Jesús Silva Herzog, por las facilidades que concedió para que se realizara la investigación en el INFONAVIT.

A los responsables de las diversas áreas de Recursos Humanos del Instituto.

Al Arq. Enrique Avila Riquelme, por permitir la investigación en el FOVISSSTE.

Al Ps. Daniel Blanco, por su valiosa cooperación durante la investigación.

I N D I C E

PROLOGO	4
INTRODUCCION	6
CAPITULO PRIMERO : MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	8
I RECLUTAMIENTO Y SELECCION	8
II CONTRATACION Y RELACIONES LABORALES	15
III INDUCCION	24
IV DESARROLLO	25
A) COMUNICACIONES Y CONTROLES	34
V ADMINISTRACION DE LAS RETRIBUCIONES	40
A) ANALISIS DE PUESTOS	40
B) VALUACION DE PUESTOS	44
C) METODOS DE VALUACION	45
D) LA CALIFICACION DE MERITOS	48
E) SISTEMAS DE CALIFICACION	49
VI PRESTACIONES	50
VII HIGIENE Y SEGURIDAD	61 B
CAPITULO SEGUNDO : GENERALIDADES DEL INDECO	75
I ORIGEN	75
II OBJETIVOS	76
III FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y LOGROS	78
IV ORGANIGRAMA	84
CAPITULO TERCERO : GENERALIDADES DEL INFONAVIT	89
I ORIGEN	89
II OBJETIVOS	92
III FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y LOGROS	93
IV ORGANIGRAMA	98

CAPITULO CUARTO : GENERALIDADES DEL FOVISSSTE	103
I ORIGEN	103
II OBJETIVOS	105
III FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y LOGROS	106
IV ORGANIGRAMA	111
CAPITULO QUINTO : TECNICAS DE INVESTIGACION Y RESULTADOS	116
I OBJETIVOS	116
II METODOLOGIA	117
III INDECO	122
A) RECLUTAMIENTO Y SELECCION	122
B) CONTRATACION	125
C) INDUCCION	127
D) DESARROLLO	127
E) ADMINISTRACION DE LAS RETRIBUCIONES	133
F) PRESTACIONES	136
G) HIGIENE Y SEGURIDAD	137
IV INFONAVIT	140
A) RECLUTAMIENTO Y SELECCION	140
B) CONTRATACION	143
C) INDUCCION	143
D) DESARROLLO	144
E) ADMINISTRACION DE LAS RETRIBUCIONES	148
F) PRESTACIONES	150
G) HIGIENE Y SEGURIDAD	152
V FOVISSSTE	155
A) RECLUTAMIENTO Y SELECCION	155
B) CONTRATACION	156
C) INDUCCION	158
D) DESARROLLO	160
E) ADMINISTRACION DE LAS RETRIBUCIONES	163
F) PRESTACIONES	164
G) HIGIENE Y SEGURIDAD	165

CAPITULO SEXTO : ANALISIS COMPARATIVO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	169
I ANALISIS COMPARATIVO	169
II CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	177
ANEXO 1	183
ANEXO 2	202
ANEXO 3	207
BIBLIOGRAFIA	211

P R O L O G O

La vivienda es un problema actual de orden social que afecta el desarrollo de los individuos. Nosotros, como Licenciados en Administración especializados en Desarrollo Humano, estamos directamente interesados en investigar el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos de las Instituciones dedicadas a satisfacer esta necesidad primaria.

Visto el panorama actual en nuestro país, en lo que corresponde a los organismos actualmente encargados de resolver el problema social habitacional, nos avocamos a investigar a los tres de ellos que consideramos más importantes por sus características: Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular (INDECO), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), y Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE).

A nuestro juicio son más representativas porque, en primer lugar, se dedican únicamente a la vivienda, y en segunda, tienen un departamento de Recursos Humanos propio, a diferencia de las otras instituciones en las que la vivienda forma parte de sus múltiples actividades y el Departamento de Recursos Humanos no es exclusivamente del área de vivienda, sino que también comprende las demás áreas de la Institución.

Por otro lado, partimos de la base de que INDECO es el Instituto coordinador de todos los organismos que se dedican a la vivienda; INFONAVIT es un Instituto al cual los patrones deben contribuir obligatoriamente en beneficio de los trabajadores que se rigen por el Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional; y FOVISSSTE, es un Fondo al que los organismos públicos aportan en forma obligatoria en beneficio de los trabajadores que se rigen por el Apartado "B" del mismo precepto Constitucional.

Nos interesa conocer si la Administración de Recursos Humanos opera eficientemente en estos Institutos, dado que, como ya hemos mencionado, sus objetivos primordiales tienden a satisfacer las necesidades de los trabajadores en el aspecto habitacional.

El presente trabajo pretende dar cumplimiento a un requisito formal (obtener el título profesional), pero además, obedece a otras finalidades, como la de aplicar los conocimientos obtenidos durante los estudios, y en la medida de lo posible, rendir un servicio a la comunidad a través de los organismos estudiados mediante el señalamiento de las deficiencias y las recomendaciones para subsanarlas.

I N T R O D U C C I O N

La Administración de Recursos Humanos es una de las funciones más importantes dentro de las organizaciones. Debe ser considerada como una especialidad, ya que su práctica adecuada permite lograr la eficiencia.

Se debe partir de la base de que el elemento humano es el motor para el funcionamiento de toda organización, por lo que es necesario conocer y tomar en cuenta el comportamiento humano tanto individual como grupal. Por medio de una adecuada Administración de Personal el elemento humano desarrollará sus mejores esfuerzos, logrando con ello que los objetivos individuales se identifiquen con los objetivos generales de toda la organización.

La Administración de Recursos Humanos ha tenido una importancia creciente en los últimos años; por este motivo, el Departamento de Personal ha tenido una relevancia cada vez mayor dentro de la estructura formal de las organizaciones y se ha visto en la necesidad de desarrollar nuevas técnicas que conduzcan a una Administración de Personal eficiente.

La finalidad de esta investigación es conocer cómo se lleva a cabo la Administración de Recursos Humanos en los Institutos mencionados, confrontándola con una situación ideal considerada dentro de un marco teórico. Se hará una comparación de lo que ocurre en cada Institución mediante dos tipos de cuestionarios, uno aplicado a la Institución para conocer sus funciones y el otro aplicado a los trabajadores para conocer la percepción que tienen sobre lo que el Instituto les proporciona en materia de Administración de Recursos Humanos.

El seguimiento aplicado a la Institución lleva una correlación con el marco teórico, puesto que ambos fueron divididos en siete áreas que se consideró abarcan todas las funciones que deben tomarse en cuenta en toda Administración de Recursos Humanos.

El cuestionario aplicado a los trabajadores complementará la investigación, ya que por medio de éste, se podrá conocer la opinión de los mismos sobre los beneficios que reciben, las disposiciones que rigen sus relaciones de trabajo y la actitud que tienen ellos hacia el

Instituto.

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios, llegaremos al análisis comparativo para, finalmente, fin car las conclusiones.

Esperamos que este trabajo reporte beneficios tanto a las Ins tituciones investigadas para un mejor desempeño de sus funciones, como a los interesados en la Administración de Recursos Humanos.

CAPITULO PRIMERO

MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

I RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El área de Reclutamiento y Selección de Personal tiene como función proveer a la organización del personal idóneo, eficiente y responsable que ocupe los diversos puestos, en cualquiera de las áreas y niveles que la integren. Esta función comprende tanto al personal de nuevo ingreso para ocupar un puesto vacante o de nueva creación, como al personal eventual e incluso de planta, para ser aceptado, promovido o transferido.

Es, por tanto, responsabilidad y obligación principal de esta área no solo la obtención y ubicación del personal adecuado para el puesto adecuado, sino también mantener el nivel de los recursos humanos que integran la organización con los requisitos de eficiencia, responsabilidad y presentación necesarios, de acuerdo a su filosofía general y sus necesidades particulares a través del tiempo.

Es importante considerar que la selección implica una serie de decisiones que afectarán tanto al individuo como a la organización.

La labor del seleccionador no es únicamente la de colocar personal; debe, en caso necesario, proporcionar orientación al solicitante sobre fuentes de trabajo más adecuadas a sus necesidades y, en todo momento, como principio de ética profesional, subordinar su actuación a los requerimientos de la organización.

La selección de personal debe basarse en técnicas específicas y no en intuiciones o corazonadas.

Se notificará al Área de Selección de Personal acerca de cualquier vacante por medio de una forma de "requisición", en ésta, se indicarán las causas que originaron la vacante, fecha en la que deberá ser cubierto el puesto, período por el cual se necesita la persona, departamento, horario, sueldo, características necesarias para los aspirantes.

Cualquier aclaración sobre funciones específicas debe consultarse con el análisis del puesto respectivo.

Es importante tener una idea clara acerca de las cualidades que se buscarán en los candidatos. Para ello deben respetarse las condiciones de sueldo y prestaciones que ofrece la organización, adecuándose al mercado de trabajo.

Las técnicas utilizadas para la adecuada selección de personal variarán de acuerdo al puesto vacante. Esto se conoce como política diferencial de selección, es decir, se emplearán diversos medios de reclutamiento en relación a las necesidades concretas de personal.

La política de selección debe enfocarse pensando en el desarrollo y proyección futura que deba esperarse del nuevo elemento. En puestos en los cuales el desarrollo no es posible tan amplio, deberán recomendarse candidatos con medianas pretensiones. Si la vacante requiere de personal que en un cierto plazo demande mayores responsabilidades, la persona que se contrate deberá contar con potencial a desarrollar.

Los factores determinantes en el proceso de selección son: requisitos de habilidad, experiencia, edad, sexo, educación y entrenamiento, requisitos físicos, apariencia, inteligencia, iniciativa, aptitudes madurez, estabilidad emocional, motivación hacia el trabajo y personalidad.

Una vez que se ha notificado al departamento de Reclutamiento

y selección sobre la vacante, se procederá a acudir a las fuentes y medios de reclutamiento que permitan atraer los candidatos según las necesidades de personal.

Inventario de Recursos Humanos.- El primer paso cuando exista una vacante será consultar el "Inventario de Recursos Humanos", considerado como fuente interna, es decir, las personas que actualmente prestan sus servicios a la organización. Se elegirán todos aquellos elementos que, reuniendo las características básicas del puesto vacante, pudiera convenirles dicho cambio. Se entrevistarán las personas seleccionadas, para conocer el interés que demuestren tener al enterarse de la posibilidad existente. En caso necesario, se les aplicarán los exámenes psicotécnicos o de habilidades específicas.

Una vez seleccionados los candidatos, se le comunicará al jefe inmediato actual sobre la situación de su subordinado, para conocer su opinión y saber si está de acuerdo con el posible cambio, y externar su opinión respecto al comportamiento del empleado en su trabajo.

En caso positivo se propondrá el candidato al jefe que solicita el personal de cuya entrevista dependerá si procede o no dicho cambio.

La ventaja de consultar el inventario de recursos humanos, es la de contar con personas que, por su experiencia en la organización, reducirán el período de entrenamiento y se conoce de antemano la actuación que ha tenido el empleado, situación que garantiza en cierta forma su desarrollo futuro. Otro aspecto de gran importancia es el factor motivacional. Los trabajadores al ver que existen oportunidades de promociones y saber que son tomados en cuenta, tratan de superarse en su trabajo.

Si por este medio no se encontrase a la persona indicada, o dada la naturaleza del puesto, conviniera conseguir un candidato ajeno a la organización, se consultará la cartera de candidatos que estén en espera de una oportunidad.

Recomendación de Personal que Labora en la Organización.- Puede tomarse en cuenta como fuente de reclutamiento, a personas recomendadas por familiares, amistades o conocidos de trabajadores que actualmente prestan sus servicios. Este medio de reclutamiento tiene la ventaja de atraer personal que más fácilmente se integrará a la organización, pero por otro lado se tienen mayores desventajas cuando no es aceptado

un candidato. En caso de surgir conflictos con el personal, o en caso de sanciones a un empleado, pueden reflejarse en el familiar, mostrando actitudes negativas en su trabajo.

Bolsa de Trabajo.- Debe acudirse también como fuente de reclutamiento, a las bolsas de trabajo que pudieran auxiliar a cubrir la vacante. Como ventaja se tiene el que es gratuita para la organización. La desventaja es que se reciben muchos candidatos que no reúnen las características requeridas, no obstante haber la posibilidad de encontrar a la persona adecuada.

Las principales Universidades del D. F., e interior de la República, cuentan con bolsas de trabajo. Algunas academias comerciales y escuelas proporcionan datos sobre alumnos que pudieran considerarse.

Intercambio de Solicitantes entre Empresas.- Es conveniente que las personas que sean responsables del reclutamiento y selección de personal, mantengan relaciones con los reclutadores de otras empresas.

Se procurará efectuar en períodos mensuales o bimestrales juntas o reuniones con los representantes de las organizaciones con el fin de notificarse las necesidades de personal que tengan y así, aquella organización que cuente con solicitantes aprovechables para las vacantes de otra, proporcionará los datos o enviará a los candidatos en su oportunidad.

Este procedimiento no solo tiene ventajas de una empresa para otra, sino que puede considerarse también como función social, ayudando a personas sin empleo.

Agencias de Colocación.- Otra fuente de reclutamiento son las Agencias de Colocación. En la actualidad este servicio a las organizaciones se ha generalizado, teniendo la ventaja de conseguir personal mejor calificado cuando se acude a agencias de las que se tienen antecedentes satisfactorios.

Sin embargo, el costo del reclutamiento se eleva en relación al puesto de que se trate. Es recomendable pensar en agencias de empleo como último recurso para cubrir la vacante.

Sindicato.- En caso de que todos o algunos de los trabajadores de la organización pertenezcan a un sindicato, éste podrá ser también fuente de reclutamiento. Sin embargo, los seleccionadores de la empresa deberán decidir si los elementos que el sindicato proponga cu-

bren los requisitos de aceptación.

Anuncios en el Periódico.- Si habiéndose utilizado las fuentes anteriormente mencionadas, se observa la conveniencia de hacer una publicación en el periódico, se procederá a redactar un anuncio. Este deberá contener los requisitos fundamentales del puesto o puestos vacantes y se buscará la mejor forma de hacerlo atractivo. Se tomarán en cuenta experiencias anteriores para elegir el periódico, tamaño del anuncio, y días de publicación, llevándose un control sobre los resultados del anuncio.

El reclutamiento de personal se hará en forma combinada recurriendo a una o varias fuentes al mismo tiempo, de acuerdo con la urgencia para cubrir la vacante y el puesto de que se trate. Los trámites que debe llevar a cabo el aspirante al puesto son:

-Solicitud de Empleo.- El personal aspirante a un puesto en la organización deberá completar la forma de "solicitud de empleo" que para tal fin esté diseñada por el departamento de reclutamiento y selección.

Esta contendrá toda la información básica para conocer datos personales, datos familiares, grado de escolaridad, experiencias anteriores, sueldo y puesto solicitado, referencias personales, además de espacios necesarios para que los comentarios del o los entrevistadores puedan incluirse en la misma.

Todos estos elementos serán indicadores de las posibilidades que tenga el aspirante al puesto. Cada organización podrá proponer su forma de "solicitud de empleo" atendiendo a sus requerimientos y necesidades específicas para el manejo de esta información.

-Entrevista de Empleo.- Es, incuestionablemente, la técnica con mayor aceptación en la selección de personal. Ninguna prueba psicométrica podrá suplir la necesidad de realizar una entrevista profunda con el aspirante. Las entrevistas a las que se someterán los candidatos pueden ser varias, la primera generalmente la realiza un asistente o secretaria, en forma superficial y breve, para detectar si el aspirante cumple con los requerimientos mínimos del puesto.

Posteriormente el responsable de reclutamiento y selección tendrá una plática más amplia con el candidato. Esta entrevista es generalmente dirigida, ya que el entrevistador, mediante sus preguntas,

lleva la discusión a una serie de puntos o elementos que él considera importantes. Una parte de la entrevista puede no ser dirigida y dejar al entrevistado expresar todo aquello que éste considere importante. El entrevistador deberá moderar todos estos aspectos de tal forma que los puntos tratados en la plática le aclaren aún más todas las características y potencialidades de la persona.

Los candidatos que concluyen en forma satisfactoria esta entrevista podrán ser sometidos a las pruebas psicométricas, exámen médico, o ser enviados con los jefes o supervisores inmediatos a entrevistas adicionales.

-Pruebas Psicométricas.- Como se ha mencionado, las pruebas psicométricas son un instrumento más para la toma de la decisión más adecuada.

Debe hacerse un análisis objetivo de las pruebas que se utilicen, para determinar los aspectos que se pretenden medir. Por tal motivo, el personal que maneje esto, deberá contar con experiencia en esta área y amplios conocimientos sobre pruebas para selección de personal.

Todas las apreciaciones derivadas de estos exámenes son básicas para llevar a cabo una entrevista profunda con el aspirante y ayudarán a conocer las características individuales de la persona. Así pues, se podrá determinar cuáles de estos rasgos serán favorables al puesto vacante y se indicará la adecuación que presenta el candidato, en relación a las necesidades del puesto vacante.

De todas estas apreciaciones se derivará el reporte que el departamento de reclutamiento y selección presente al futuro jefe inmediato.

Los exámenes que el candidato haya presentado en selección de personal, serán considerados como confidenciales y por ningún motivo se enviarán al jefe que lo entrevistó. Estos resultados se conservarán en el departamento de reclutamiento y selección para poderse consultar en caso de transferencias o promociones.

El reporte enviado al futuro jefe inmediato deberá ser lo más objetivo posible, claro, de fácil acceso para cualquier persona ajena a estas técnicas; este reporte ayudará al entrevistador del área que tiene la vacante a tomar su decisión.

-Referencias y Exámenes Físicos.- Una vez acreditados satisfactoriamente todos los trámites en el departamento de selección de personal y concluyendo las entrevistas en el área solicitante, al confirmarse la aceptación de la persona, se procederá a efectuar una investigación socioeconómica y chequeo de referencias para explorar los comportamientos de trabajo y desempeño del mismo, en sus anteriores empleos.

Deberá diseñarse una forma de encuesta que permita ser objetiva, evaluando factores tales como puntualidad, calidad y cantidad de trabajo, cooperación, iniciativa, responsabilidad, asistencia, espíritu de grupo, etc. Es conveniente realizar también una visita en el lugar donde viva la persona, con el fin de completar un reporte sobre aspectos socioeconómicos. Esto se tratará con la discreción que requiere observar este tipo de aspectos.

El resumen de la investigación deberá tenerse antes de confirmarse la contratación, para que cualquier inconveniente reflejado en los resultados obtenidos sea detectado con oportunidad.

Así mismo, al ser aceptado el candidato deberá someterse a un reconocimiento médico que determine su estado de salud. Se hace con el fin de prevenir en el futuro, trastornos para el trabajador y la organización.

Este examen físico no solo debe practicarse como requisito para ingresar a la organización, sino como medida de protección a los individuos contra riesgos de salud.

-Entrevista de Ajuste.- La entrevista de ajuste tiene por objeto principal, analizar el grado de adaptación y la actitud del empleado hacia la organización, así como el grado de cooperación y conocimientos de la persona para alcanzar el nivel que de él se espera en el trabajo. Sirve también para retroalimentar el área de selección de personal, dándole un mayor conocimiento de los factores y circunstancias de trabajo que operan en las diferentes áreas de la organización. Es conveniente realizar esta entrevista dentro de un período no mayor de tres meses, posteriores a la fecha de contratación.

La entrevista de ajuste la debe realizar tanto el responsable de reclutamiento y selección como el actual jefe del trabajador. Los comentarios se harán en forma separada y en caso necesario se analizarán

los problemas que se hayan presentado para tomar acciones para que ayuden a resolverlos. El empleo adecuado de esta técnica, favorece la motivación del trabajador hacia la organización.

El uso adecuado de las técnicas de selección de personal garantizarán el éxito del trabajador en su desarrollo personal y laboral que repercutirá directamente en la eficiencia necesaria requerida por toda organización en marcha.

I I C O N T R A T A C I O N Y R E L A C I O N E S L A B O R A L E S

Toda organización, desde el momento de su constitución y durante el tiempo que duren sus actividades, se encuentra limitada por una red enorme de disposiciones jurídicas, entre las que destacan, con especial importancia para el campo del presente estudio, las de naturaleza laboral.

De la Ley Federal del Trabajo, reglamentaria del apartado "A" del artículo 123 Constitucional, y de la ley que reglamenta el apartado "B" del propio precepto Constitucional (situación de los trabajadores al servicio del Estado), surgen instituciones que condicionan imperativamente la labor a desplegar por el Administrador de Recursos Humanos; normas jurídicas dentro de cuyos linderos han de aplicarse las técnicas adquiridas. En esta parte haremos una breve referencia a aquellas cuestiones que revisten mayor importancia, y respecto de las cuales la tarea del administrador adquiere relevancia. Tales son: la relación laboral y el contrato de trabajo, como presupuestos básicos; la asociación sindical, con sus modalidades y consecuencias; la contratación colectiva y el reglamento interior de trabajo.

A pesar de que el solicitante a un puesto ha pasado por una serie de trámites y ha tenido una serie de relaciones con la organiza-

ción, el verdadero punto de partida del que derivan todas las consecuencias de la relación obrero-patronal, es la prestación del servicio.

El Derecho del Trabajo hace una clasificación que tiene como base la distinta manera de ser de las relaciones de trabajo, de modo que la situación de la persona se diferencia según participe en relaciones individuales o colectivas; o sea, si representa el interés particular de uno o varios trabajadores, o bien si representa el interés de una comunidad obrera.

Los sujetos de las relaciones individuales de trabajo que consideraremos son: el trabajador, el trabajador de confianza, y el patrón.

1) EL TRABAJADOR.- Nuestra Ley Federal del Trabajo en su artículo 8 dice que "Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Para los efectos de esta disposición se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio".

2) EL TRABAJADOR DE CONFIANZA.- Un trabajador se considera de confianza por la naturaleza de las funciones que desempeña, sin que revista mayor importancia la designación que se le de al puesto. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 9 dispone que "Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y que se relacionan con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento".

3) EL PATRON.- Según el artículo 10, Patrón "es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores, y si el trabajador conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquel lo será también de estos".

De los conceptos anteriores se desprende que la prestación de un servicio origina la relación de trabajo y de acuerdo con la ley mexicana se entiende por tal, sin importar el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Además, la prestación del servicio puede derivar de la celebración de un contrato de trabajo, al que la ley considera como aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un

trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario. En cuanto a los efectos jurídicos que producen, la Ley no distingue entre la relación de trabajo propiamente dicha y el contrato de trabajo.

Ya sea que surja de un contrato o de una relación, la situación de patrón o de trabajador hace derivar para quien la tiene una serie de derechos y obligaciones. Entre los primeros, y tanto para los trabajadores como para los patrones, existe el derecho de asociarse en sindicatos, considerando como tales las asociaciones permanentes de trabajadores o de empleadores, constituidas para el estudio, mejoramiento, protección y defensa de sus respectivos intereses económicos y sociales.

Las asociaciones de trabajadores pueden asumir varias formas, a saber: Gremiales, de Empresa, Industriales, Nacionales de Industria, y de Oficios Varios. Los sindicatos de los patrones, por su parte, solo pueden ser gremiales.

El sindicato gremial es el formado por individuos de una sola profesión, oficio o especialidad. Esta parece ser la forma más natural de asociación, pues agrupa a los trabajadores por oficios o profesiones, independientemente de la empresa o lugar donde presten sus servicios.

El sindicato de empresa descansa en la idea de trabajo común en la misma empresa. Se define como el formado por individuos de varias profesiones, oficios o especialidades que presten sus servicios en una misma empresa. A diferencia del sindicato gremial, el sindicato de empresa se conforma con el dato "trabajador" para permitir la asociación con los demás trabajadores.

El sindicato industrial tiene el mismo principio director del sindicato de empresa: los obreros podrán agruparse sin otro título que su carácter de trabajadores, sin embargo, "no se limita a una empresa, sino que permite la unión entre los trabajadores de varias empresas, con la sola condición de que dichas empresas pertenezcan a una misma rama industrial".

El sindicato nacional de industria es básicamente la misma clase de sindicato que el anterior, pero permite la unión de trabajadores de dos o más localidades, siempre y cuando pertenezcan a la misma

rama industrial. Este sindicato tiene una visión más amplia que los anteriores y le importan los intereses de una sección de la clase trabajadora, dando la oportunidad de lograr la unión nacional; es, por tanto, un grado más avanzado en la unión de trabajadores.

Finalmente, el sindicato de oficios varios se constituye por una necesidad: en los pueblos de México existen pequeñas industrias, normalmente una o dos de cada rama industrial; los trabajadores que prestan sus servicios en esas pequeñas industrias son cuatro o cinco, de donde resulta que no se podría reunir el número mínimo de veinte obreros requerido por la ley para la constitución de un sindicato. Por lo tanto, "los sindicatos de oficios varios son los formados por diversas profesiones". Estos sindicatos solo podrán formarse cuando en la municipalidad de que se trate, el número de obreros de un mismo gremio sea menor de veinte.

Los sindicatos, por otro lado, tienen la facultad de reunirse en federaciones (reunión de varios sindicatos) y confederaciones (reunión de varias federaciones de sindicatos) con el fin de fortalecer la actividad sindical y organizar la lucha por las reivindicaciones obreras a escala masiva.

El punto de partida de todo derecho colectivo de trabajo, es el reconocimiento de los derechos de coalición y asociación de los trabajadores, y su ejercicio de acuerdo con las modalidades anotadas, da lugar a uno de sus logros principales: el Contrato Colectivo de Trabajo. Este contrato tiene diversas manifestaciones, que son: a nivel de empresa, el propio Contrato Colectivo; y el Contrato Colectivo Obligatorio o Contrato Ley, a nivel de industria.

El Contrato Colectivo de Trabajo, según nuestra Ley, es "el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos patronales, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos". (Artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo).

Al establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en la organización respectiva, hace derivar de él obligaciones y derechos específicos entre ambas partes.

El sindicato obrero es titular del derecho de contratación colectiva y puede exigir al patrón la negociación y celebración del contrato, cuando ese patrón tiene a su servicio trabajadores miembros del sindicato solicitante. En tales circunstancias, el patrón está obligado a negociar y celebrar el contrato, bien sea como acto voluntario; como resultado de una decisión del Tribunal del Trabajo, si el sindicato recurre a la vía del proceso para demandarlo; o bien como resultado de la presión ejercida por el sindicato a través de la huelga.

En el caso de que en una misma empresa existan dos o más sindicatos, la Ley ha establecido la institución de titularidad del Contrato Colectivo para determinar qué sindicato es el que tiene derecho a exigir el Contrato Colectivo, siendo el que tenga como afiliados a la mayoría de los trabajadores de la empresa de que se trate. Este tipo de titularidad funciona en los casos de sindicatos de empresa, de industria y nacionales de industria. Por lo que se refiere al sindicato de tipo gremial, la Ley permite la posibilidad de que en una misma empresa coexistan varios contratos colectivos de trabajo, celebrados con diferentes sindicatos gremiales de cada una de las especialidades.

El contrato colectivo de trabajo se convierte en Ley y derecho autónomo de la organización, de ahí su importancia. Las normas contractuales son aplicables a la totalidad de los trabajadores de la misma, aún respecto de quienes no pertenezcan al sindicato, ya sea que pertenezcan a otro o no pertenezcan a ninguno, siempre que presten sus servicios a la organización de que se trate, en el momento de la celebración del contrato. Como excepción de este principio, está la posibilidad de excluir de la aplicación del mismo a los trabajadores de confianza.

Hay un sistema de cláusulas de consolidación sindical que se dan dentro del marco del contrato colectivo de trabajo y funcionan en dos sentidos que se complementan mutuamente. En primer lugar, la cláusula de preferencia o exclusividad, que da al sindicato titular del contrato en que se inserta, la facultad exclusiva de hacer ingresar a la empresa a sus miembros, de manera que el patrón no puede contratar libremente en el mercado de trabajo la mano de obra que requiera para las vacantes y puestos de nueva creación, sino que corresponde al sindicato

titular, el suministro de personal. En segundo lugar, el propio sindicato titular, en virtud de la cláusula de exclusión por separación, está facultado para exigir y obtener del patrón la terminación del contrato de aquellos trabajadores que hayan sido expulsados del sindicato o que renuncien a seguir perteneciendo a él.

El funcionamiento de las cláusulas anteriores contribuye a fortalecer la unidad sindical y acrecentar el poder de la organización.

En cuanto a su duración, el contrato colectivo de trabajo, al igual que el contrato individual, puede ser por tiempo indeterminado, por tiempo determinado, y por obra determinada o inversión de capital determinado. A falta de estipulación expresa se considerará por tiempo indeterminado. En el caso del contrato individual existe otro tipo de contrato, el cual ha sido ampliamente discutido por los tratadistas, y es el contrato a prueba.

Este contrato no ha estado expresamente permitido por la Ley, sin embargo los tratadistas en derecho han intentado fundamentarlo en diversos artículos de la Ley Federal del Trabajo de 1931. Esta Ley mencionaba que el contrato de trabajo terminaba por las causas estipuladas expresamente en él, por lo que si en el contrato se asentaba un período de un mes para que el trabajador demostrara su competencia y esto no ocurría, el patrón tenía derecho de dar por terminado el contrato de trabajo antes de que expirara este plazo. Esto daba lugar a que si en el contrato se estipulaban períodos de 6, 8, o más meses, serían aplicables con evidente perjuicio del trabajador.

Otros tratadistas han tratado de apoyar el período de prueba en el hecho de que tanto en la Ley actual como en la anterior, hay un artículo que establece que el contrato terminará por incapacidad física o mental de cualquiera de las partes o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible el cumplimiento del contrato o la continuación de la empresa. Pero desde luego, esta situación no está limitada al término de un mes, pues en cualquier momento en que se presente, dentro de los extremos que han sido mencionados, el patrón puede dar por terminado el contrato; por lo tanto no puede ser base para un período de 30 días.

Independientemente de la forma del contrato colectivo, este

es siempre revisable, a fin de que responda a las exigencias de mantener un equilibrio en las relaciones obrero-patronales en forma dinámica. La revisión es facultad que corresponde a cualquiera de las partes contratantes. Si el contrato es por tiempo indeterminado, la revisión puede solicitarse antes de terminar un período de dos años, excepto en lo que se refiere al monto de los salarios, que deben revisarse anualmente. La solicitud de revisión hecha por el sindicato de trabajadores puede ser apoyada con el emplazamiento a huelga. La efectividad de la revisión queda garantizada, bien sea por la intervención de la Junta de Conciliación y Arbitraje, a solicitud del sindicato titular, o bien, por la presión de la huelga.

Otro aspecto de las relaciones laborales es cubierto por el Reglamento Interior de Trabajo, institución complementaria de las relaciones colectivas de trabajo, que es un conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patronos dentro de la organización. El reglamento puede funcionar como complemento del contrato colectivo, en ausencia de éste, o bien, aún sin la existencia de un sindicato dentro de la organización.

La formación del reglamento debe proceder de una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón, el acuerdo correspondiente debe constar por escrito y debe ser depositado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. Tanto los trabajadores como el patrón pueden solicitar, en cualquier tiempo, la intervención de la Junta para subsanar las omisiones del reglamento, o que se revisen y modifiquen las disposiciones del mismo que sean contrarias a la Ley y a las demás normas de trabajo.

En cuanto a su contenido, la Ley dispone que el reglamento debe contener las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para sus comidas, los períodos de reposo durante la jornada; el lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo; los días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, y útiles de trabajo; los días y lugares de pago, las normas para prevenir los riesgos de trabajo o instrucciones para prestar los primeros auxilios; la forma de conceder permisos y licencias, las disposiciones disciplinarias que puede imponer el patrón y los procedimientos para su aplicación; y en general, las normas que se

consideran convenientes y necesarias, de acuerdo con la naturaleza de cada organización o establecimiento para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Debe tenerse cuidado de no confundir el reglamento interior de trabajo, con una serie de instructivos, normas técnicas o manuales laborales en que se detallan las fases del trabajo en la elaboración del producto, pues estos no son materia de un convenio entre las partes, sino que su expedición compete exclusivamente al patrón.

Todas estas disposiciones se encuentran en la Ley Federal del Trabajo que, como ya se dijo, es reglamentaria del apartado "A" del artículo 123 Constitucional. Ahora se hará referencia a algunos conceptos específicos que se encuentran en la Ley Federal de los trabajadores al servicio del Estado, la cual es reglamentaria del apartado "B" del mismo artículo, ya que aunque en esencia son lo mismo, contiene algunas variaciones que se consideró importante mencionarlas.

Esta Ley es de observancia general para los titulares y trabajadores de las dependencias de los Poderes de la Unión, del Gobierno del D. F., y de las instituciones y organismos descentralizados que tengan a su cargo función de servicios públicos.

Como se puede observar, aquí no se habla de patrones y trabajadores sino de titulares y trabajadores. Los titulares son las personas que el Estado designa para que estén al frente de una institución o dependencia. Por lo tanto la relación de trabajo surge entre el titular y los trabajadores.

En la legislación del trabajo burocrático se considera como trabajador a "toda persona que preste un servicio físico, intelectual o de ambos géneros, en virtud de un nombramiento expedido o por figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales". (Artículo 3^o).

Los trabajadores se encuentran divididos en dos grupos: los de confianza y los de base. A diferencia de la Ley Federal del Trabajo, ésta Ley da una lista detallada de los trabajadores de confianza para indicar quienes se consideran como tales y quienes no.

Al igual que la Ley Federal del Trabajo, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, permite la asociación de los trabajadores en sindicatos, pero los define de este modo: "Los sindica-

tos son las asociaciones de trabajadores que laboran en una misma dependencia, constituidas para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes". (Artículo 67). Solo permite la existencia de un sindicato en cada dependencia y en caso de que concurran varios trabajadores que pretendan ese derecho, el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje otorgará el reconocimiento al grupo mayoritario.

Desde luego todos los trabajadores tienen derecho a formar parte del sindicato correspondiente, pero una vez que soliciten y obtengan su ingreso, no pueden retirarse de él, salvo el caso de que sean expulsados.

Los trabajadores de confianza no pueden formar parte de los sindicatos y cuando algún trabajador sindicalizado desempeña un puesto de confianza, todas sus obligaciones y derechos sindicales quedan suspendidas.

Para que se pueda constituir un sindicato es necesario que lo formen veinte trabajadores o más, y que no exista dentro de la dependencia otra agrupación sindical que cuente con mayor número de miembros.

La única Central reconocida por el Estado es la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, y todos los sindicatos pueden adherirse a ella.

El Estado no acepta en ningún caso la cláusula de exclusión.

Respecto a las condiciones generales de trabajo, éstas son fijadas por los titulares de la dependencia respectiva y el sindicato correspondiente, pero tienen que ser "autorizadas previamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los términos de la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación, cuando contengan prestaciones económicas que signifiquen erogaciones con cargo al Gobierno Federal y que deban cubrirse a través del Presupuesto de Egresos de la Federación, sin cuyo requisito no podrá exigirse al Estado su cumplimiento". (Artículo 91).

I I I I N D U C C I O N

Una vez seleccionado y contratado el aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, debe tomarse en cuenta que una nueva personalidad se incorpora a ella.

Cuando ingresa el trabajador, es necesario que la empresa le proporcione mayor información sobre la misma. Con esto se trata que los objetivos personales del individuo se identifiquen con los objetivos de toda la organización.

El trabajador debe enterarse de todos los derechos, obligaciones, responsabilidades, ubicación de su puesto en el organigrama de la empresa, y sus políticas y objetivos. También debe indicársele la localización de los departamentos, oficinas e instalaciones en general, así como las disposiciones que rigen en cuanto a procedimientos administrativos necesarios para el desempeño de sus funciones.

El ser humano trae consigo una serie de intereses propios los cuales tienen que ceder y hasta cierto punto someter para pertenecer a la organización a cambio de obtener satisfactores a sus necesidades. Se diría que en el tiempo que labora en la organización, parte de su voluntad debe sujetarse a intereses ajenos los cuales tiene que tomar como propios.

La organización debe contar con un adecuado programa de inducción que sintetice todos los aspectos mencionados.

Deberá impartirse de una manera accesible y de fácil comprensión para todos los niveles, pudiéndose auxiliar de técnicas audiovisuales.

Existen en México organizaciones especializadas en programas de inducción, que además de presentar asesoría sobre cómo realizarlo, se encargan de la recopilación de información, toma de fotografías, diapositivas, grabaciones, haciendo la presentación en forma ordenada y coherente, de fácil acceso para cualquier trabajador.

Es conveniente que el programa de inducción se imparta lo más inmediato a la fecha de ingreso del trabajador. Esto no siempre es posible hacerlo el mismo día, pues en muchas ocasiones por necesidades espe

cíficas de las organizaciones no cuentan con personal disponible para coordinar la inducción, cuando solo se trata de una o dos personas nuevas en la empresa.

De ser así, se deberá impartir en forma periódica, cuando el número de altas acumula un número idóneo de personas de reciente ingreso a los cuales se les puede proporcionar la inducción.

Una vez que al trabajador se le ha enterado de las generalidades de la organización, debe dársele un recorrido por las instalaciones, oficinas y plantas dándosele una explicación breve de cada área. En su departamento se le debe dar una bienvenida informal presentándolo con sus compañeros de trabajo, jefes y personal del área en general, así como información sobre el equipo, útiles o herramientas de trabajo, baños, almacén de papelería, casilleros, cafetería, controles de asistencia, disposiciones de vigilancia y todo aquello que le sea necesario conocer para el adecuado desempeño de sus labores.

I V D E S A R R O L L O

En esta parte, se estudiará el desarrollo que tienen los trabajadores dentro de la organización desde su ingreso hasta su salida o retiro de la misma, incluyendo motivación, controles y comunicación ya que por desarrollo se entiende "el progreso integral del hombre, y por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para su desenvolvimiento dentro de la organización".

Durante muchos años, al recurso humano no se le dió la importancia debida, pues los organismos no se preocupaban por la educación de los trabajadores, y no fué sino hasta hace pocos años que empezaron a considerar la educación como una inversión necesaria para la mejor consecución de sus objetivos.

Educación pues, "es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean, o sea, los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor." Invierte en sí mismo porque, aunque la empresa ponga a su alcance los medios para que se eduque y lo induzca a ello, del individuo depende el que aprenda o no.

Debido a que dentro de las organizaciones existen diferencias entre los individuos que las integran, y que existen cambios característicos de toda organización en desarrollo, es necesario adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que desempeña o con las que desempeñará en el futuro y para ello es necesario el entrenamiento.

Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación.

Existen otros dos términos muy usuales y un poco más específicos:

- Adiestramiento, que significa proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz; y

- Capacitación, que es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Adiestramiento de personal, según Dunnette & Kirchner, es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna. El adiestramiento tiene propósitos específicos.

Además de ser necesario para la consecución de los fines de la empresa, el entrenamiento es una obligación legal. En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970, los Legisladores institucionalizan el entrenamiento por la enorme

importancia que tiene. La Legislación actual en sus artículos 132, fracción XV, y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones. El artículo 132 fracción XV establece que los patrones deben "organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores. Las autoridades de Trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas."

En la fracción XIV del mismo artículo, en lo que se refiere a la concesión de becas, establece que: "Hacer por su cuenta, cuando empleen más de 100 trabajadores y menos de 1000, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de 1000 trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón solo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será sustituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios durante un año por lo menos, al patrón que los hubiese becado."

El artículo 159 indica que: "Las vacantes definitivas o por duración mayor de 30 días o cuando se cree un puesto nuevo, serán cubiertas por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio. Si concurren dos o más trabajadores de la misma antigüedad, será preferido el más capaz. Si el patrón cumplió la obligación prevista en el artículo 132 fracción XV, el trabajador al que correspondá el puesto deberá acreditar que posee los conocimientos y la aptitud necesarios para desempeñarlo..."

...Si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado el que le siga en antigüedad. En los mismos contratos colectivos se establecerá la manera de cubrir las vacantes, cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitud para desempeñar el puesto."

El entrenamiento no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener un fin; es una herramienta de control, disminuye el desperdicio

de material, mejora la calidad del producto, aumenta la productividad, confianza y seguridad al personal en su trabajo, y consigue eficazmente las metas de la empresa. Es una motivación para que el personal trabaje más arduamente. El que comprende su trabajo y lo que de él se espera, es probablemente el que goce de una moral más elevada. El hecho de que la Gerencia tenga confianza en sus aptitudes, le proporciona la sensación de seguridad de que la organización lo considera miembro de valor y pondrá toda su capacidad para demostrarlo, lo cual es beneficioso para la empresa.

La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimiento sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo; de este modo, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos, y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

También, el adiestramiento complementa la selección, pues es necesario que el nuevo trabajador reciba el tipo y la cantidad de entrenamiento necesarios para el desempeño efectivo de su trabajo, esto no impide que con el tiempo, se le suministre entrenamiento adicional conforme lo necesite, lo cual, además de motivarlo, es una ayuda para el desarrollo de la empresa pues evitará el problema de vacantes por falta de gente calificada. Además, aplicando la capacitación se puede utilizar al mismo personal para puestos y técnicas diferentes y al aumentar la capacidad del trabajador se incrementa la cantidad y la calidad de la producción.

En la vida diaria de las empresas, hay muchos momentos en que la capacitación de cierto personal se hace imprescindible, por ejemplo, cuando se introduce una nueva máquina en la empresa y no hay personal que sepa manejarla, cuando se quiere mejorar el funcionamiento de cierto departamento o sistema y no hay personas capaces de hacerlo, cuando se requiere personal de nuevo ingreso, cuando hay rotación o transferencias de personal, por ascensos y promociones, para buscar evidencias generales de problemas, etc.; entonces, se deben detectar las necesidades de capacitación mediante: entrevistas de selección; por medio de sugerencias dentro de la organización; por encuestas con cierta periodicidad, sobre la clase de entrenamiento para las necesidades presentes; por conversaciones de superiores y administradores; y, por observación

informal.

Un entrenamiento básico consiste en que:

- a) Se da para un puesto concreto y determinado.
- b) Es para adquirir una destreza en él, aún existiendo previa capa
citación.
- c) Se da para todo tipo de puesto calificado o no.

Un entrenamiento de carácter teórico consiste en que:

- a) Es general, y se da para todas las capacidades que se requieren en un oficio o profesión.
- b) Es necesario que una vez impartido se de un adiestramiento prá
tico en el puesto.
- c) Solamente se da en puestos calificados, técnicos y ejecutivos.

Es conveniente que durante el entrenamiento o al final de éste, se apliquen exámenes a los estudiantes y se les den a conocer los resultados, pues al saber lo que están haciendo y cómo lo están haciendo, se esfuerzan por mejorar su enseñanza. En caso de que un trabajador fracase en un oficio determinado, no significa que ya fracasó para siem
pre y en todos los oficios; a éstos, debe dárseles oportunidad de parti
cipar en otro curso y demostrar que pueden, pues en caso contrario, se les crearía una frustración perenne y muy difícil de eliminar. Por esto deben crearse diferentes niveles de capacitación.

Los estímulos juegan un papel muy importante en la disposición de los individuos para capacitarse, y en los resultados después de la capacitación; éstos pueden ser económicos, o no económicos, como el reconocimiento del buen trabajo realizado, seguridad en el trabajo, ascensos, alabanzas (que es más eficaz que el castigo para estimular en el aprendizaje).

Para un trabajador, o en general, para cualquier persona, es más difícil olvidar formas de trabajo antiguas que adquirir nuevas, por lo que, antes de colocarlo en su puesto y que empiece a funcionar, debe capacitársele de acuerdo a como se quiera que funcione o deba funcionar.

La actualización es muy conveniente, pero los nuevos cursos deben programarse con el espacio suficiente para dar tiempo a coordinar todos los cursos del período y ver los resultados de los capacitados en el mismo antes de volver a programar.

Los programas de capacitación se pueden llevar a cabo dentro y fuera de la organización, pues existen varias instituciones especializadas para ello, como ARMO (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra), CECATI (Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial), Centros de adiestramiento del IMSS, etc., que en un momento determinado pueden tener los cursos que el empresario necesita para su personal y así, evitar a la organización lo que le costaría mantener a un equipo de capacitación permanente.

Dentro de la organización la capacitación se puede efectuar por medio de:

1) ORIENTACION EN EL TRABAJO.- Cuando un trabajador es de nuevo ingreso o cuando ha sido promovido o transferido se le debe orientar, presentar formalmente su medio de trabajo específico, las personas con las que va a colaborar, las políticas de la compañía y los objetivos que le conciernen.

2) INSTRUCCION EN EL TRABAJO.- Se hace con base en el análisis del puesto que desempeña o va a desempeñar, haciendo una revisión paso a paso del mismo y una demostración de las operaciones que se deben realizar; después, la persona en entrenamiento debe tratar de ejecutar el trabajo por sí mismo explicando al mismo tiempo cada operación; ésta práctica se continúa hasta que alcance un nivel satisfactorio de rendimiento.

3) PROGRAMAS FORMALES DE APRENDICES DE LOS DIFERENTES OFICIOS ESPECIALIZADOS.- El aprendiz se coloca bajo un supervisor por un número especificado de años, al final de los cuales automáticamente se convierte en maestro jornalero.

4) INTERNADO Y ASISTENCIA.- El sujeto se asigna "temporalmente" al puesto de jefe de departamento o de asistente a un jefe de departamento, con lo cual se familiariza con los problemas de la unidad o de departamento; su supervisor observa su rendimiento y revisa sus limitaciones y sus puntos fuertes y así, lo ayuda a mejorar la ejecución de su trabajo en futuras asignaciones.

5) ROTACION DE PUESTOS.- Ayuda al personal a adquirir experiencias diferentes en distintos puestos. Esto impide limitar el desarrollo del personal.

6) PROGRAMAS JET (JUNIOR EXECUTIVE TRAINERS).- Es la capacitación que se da a los recién salidos de las escuelas superiores; van en rotación por todos los departamentos durante determinado número de meses, procurando una transición fácil del ambiente escolar al muy distinto de los negocios; además, le proporciona una amplia experiencia y una visión que no adquiriría nunca si se quedara en un solo departamento.

7) A. D. E. (ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA).- Normalmente se utiliza en industrias para adiestrar a obreros y empleados en el trabajo que van a desarrollar.

Ventajas de la capacitación dentro del trabajo:

- a) No requiere equipo ni espacios especiales.
- b) El empleado produce y gana un sueldo mientras aprende.
- c) Elimina el problema de transferencia del aula al lugar del trabajo.
- d) Le permite practicar lo que se espera haga después de la capacitación.

Desventajas:

- a) Se pone mayor hincapié en la producción que en el aprendizaje.
- b) Al ocupar equipo y espacio de trabajo producen un desperdicio.
- c) La persona sujeta a capacitación tendrá una presión debida a las demandas del trabajo y se medirá desfavorablemente con las personas ya capacitadas.
- d) El instructor posiblemente carezca de los principios básicos de pedagogía.

Fuera de la organización la capacitación se puede efectuar por medio de:

1) INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS.- Estas cuentan con áreas equipadas y maestros o instructores especializados. Es adecuado cuando se requiere gran cantidad de personal nuevo, por lo cual se utiliza también para la inducción.

2) CONFERENCIAS.- Es un medio económico de transmitir conocimientos en gran cantidad y a varias personas al mismo tiempo sin interrupción de ninguna especie, pero resulta poco efectiva para proporcionar aptitudes.

3) MESAS REDONDAS.- Genera comunicación en ambos sentidos y aumenta la motivación en los sujetos; se les impulsa a comprobar si es-

tá equivocado en determinado punto y a conocer la reacción del grupo hacia sus ideas y las del instructor.

4) ESTUDIO DE CASOS PRACTICOS.- Estos se discuten, se analizan y se aplican conocimientos por parte del grupo a esa situación específica.

5) REPRESENTACION DE PAPELES.- En lugar de discutir para resolver los problemas presentados, los sujetos espontáneamente actúan las soluciones a estos problemas conforme piensen que los considerarían las personas cuyos papeles están interpretando. Es un método de interacción humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias.

Ventajas de la capacitación fuera del trabajo:

- a) La persona que está en capacitación recibe una atención más completa.
- b) Permite al ejecutivo apartarse de las presiones del trabajo y operar en un clima que estimula el autoanálisis.
- c) Las actividades de producción no se ven obstaculizadas debido a errores.

Desventajas:

- a) El ambiente del trabajo es totalmente diferente al real y dificulta la adaptación.
- b) En algunos casos tiene alto costo por la duplicidad de equipo necesario.
- c) Requiere de la utilización de instructores altamente capacitados.

Los programas de capacitación se deben revisar y actualizar tan pronto como se descubran nuevas necesidades; se debe elaborar un programa que permita descubrir las nuevas necesidades, los cambios que se le deban realizar. La falta de ésto podría ocasionar una desadaptación en el entrenamiento y un cambio de la actitud hacia la capacitación.

La capacitación, por ser una actividad dinámica, no se puede limitar a un curso sino que debe complementarse en el lugar de trabajo con actividades de seguimiento (revisiones) con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que

se impartió en el mismo, por lo que resultan convenientes algunos esfuerzos tales como:

1) LAS BIBLIOTECAS.- Son una ayuda permanente que debe existir dentro de la organización para la actualización de los conocimientos de los trabajadores después de la capacitación. Es conveniente distribuir entre los empleados una lista de los volúmenes existentes para que cada persona esté al día en conocimientos dentro de su área de especialización ya que continuamente se están realizando avances en las ciencias;

2) AYUDAS DIDACTICAS.- Mediante éstas se acelera el aprendizaje, se disminuye el esfuerzo del emisor y del receptor, y se aprende más en menos tiempo, pues ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación de las mismas.

a) Ayudas visuales directas: pizarrón común o magnético; franelógrafo; gráficas.

b) Ayudas visuales proyectadas: filminas; proyector de cuerpos opacos; transparencias.

c) Ayudas audiovisuales proyectadas: transparencias con grabación en cassette o cintas; películas en movimiento con grabación; fotobanda con grabación (película de 35mm de secuencia vertical); circuito cerrado de televisión.

d) Ayudas auditivas: grabaciones en cintas o cassettes.

e) Ayudas impresas: manuales, folletos, volantes, posters, etc.

3) SEMINARIOS.- Son toda actividad educativa en la que la participación del grupo es básica y se realiza sobre bases informales, permitiéndose una completa libertad de palabra. En ellos se exponen principios y objetivos, se dirige la investigación y la discusión sobre lo investigado.

4) MEDIOS COMPLEMENTARIOS.- Ayudan al sujeto en capacitación a obtener un panorama más amplio de su campo de acción, o materias sueltas, o actividades deportivas que estimulen su actuación dentro de la organización.

Con todo ésto, no solo se capacita al personal para desempeñar un puesto, sino que se le dan elementos para un mejor desenvolvimiento personal, tanto dentro de la organización como dentro de la sociedad.

A) COMUNICACIONES Y CONTROLES

La comunicación es un aspecto muy importante dentro de toda administración, ya que un descuido puede ocasionar problemas en la organización o una disminución en la eficiencia debido a una mala información, a una mala interpretación por falta de adecuada explicación, o a una falta de comunicación.

Tratará de darse un breve panorama acerca del tipo de comunicaciones que se emplean dentro de las organizaciones y se empezará definiendo lo que es la información y la comunicación.

Informar, en su acepción más amplia, significa dar noticia de una cosa, enterar. En este sentido, informar es sinónimo de comunicar.

En sentido más restringido, información es aquello que es comunicado, o sea, es el contenido de la comunicación.

En Administración, la información es el "cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles".

La comunicación administrativa es un sistema de flujo de información; es un proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito, entre las personas que trabajan en la Institución, o que tienen contacto con ella.

Hay comunicaciones internas y externas. Las primeras son las que se producen entre los miembros de una misma organización, como una orden de trabajo; y las segundas son las que se originan entre uno o varios miembros de la organización y personas que no pertenecen a ella, como una carta a un proveedor.

En la actividad administrativa se requiere un sistema de comunicaciones fluido y preciso, y en esto el supervisor es un punto clave, pues es el enlace entre superiores y subordinados, lo que le crea una responsabilidad especial en el funcionamiento del sistema de comunicaciones.

También existen comunicaciones formales e informales. Las formales son el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas. El sistema formal de comunicación tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas

en la estructura formal de la organización.

La comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas independientemente de su trabajo.

Hay dos tipos de información que debe darse al trabajador (según Duhalt Krauss, Miguel F.):

1) LA INFORMACION INTRODUCTORIA O INDUCCION.- Es la que se le da cuando ingresa a la institución acerca de las políticas, procedimientos, objetivos e historia de la organización, y sobre su trabajo, en qué consiste, cómo ha de hacerlo, etc.

2) LA INFORMACION PERMANENTE.- Es la que se debe dar constantemente al trabajador mientras dure en la organización, y comprende la relacionada con su trabajo, lo que debe hacer, cómo hacerlo, cómo lo ha hecho, nuevos métodos para realizarlo, etc., críticas constructivas, reconocimientos acerca del trabajo desempeñado, nuevas técnicas introducidas en la organización, nuevos productos o servicios, movimientos de personal, situación financiera de la organización, etc., y esto se puede hacer a través de boletines, periódico interno de la Institución, tableros de información, etc.

En el medio administrativo se presentan varias situaciones que implican distintas formas de comunicación. Hay tres situaciones:

- 1) COMUNICACIONES DE PERSONA A PERSONA
- 2) COMUNICACIONES DE PERSONA A GRUPO O VICEVERSA
- 3) COMUNICACIONES DE GRUPO A GRUPO

Según el medio que se utilice para transmitir el mensaje, las comunicaciones pueden ser de cuatro formas:

1) ORALES.- Cuando se utiliza la comunicación "cara a cara", que supone la presencia de dos o más personas en un lugar determinado, como entrevistas, pláticas, reuniones, etc., también las que se realizan a través de un aparato mecánico, eléctrico, etc., como el teléfono, los magnavoces, las grabaciones, etc.

2) ESCRITAS.- Entre estas se encuentran las circulares, los memorandos, boletines, folletos, cartas, manuales, etc.

3) POR SEÑALES.- Las cuales pueden ser: audibles, como campana, timbre o silbato que indique la hora de entrada o salida de una fábrica; y visuales, como las señales de tránsito en carreteras o en fá-

bricas para indicar peligro o prohibición.

4) AUDIOVISUALES.- Son películas, circuitos cerrados de televisión, etc., en que se pueden combinar palabras e imágenes.

Según donde se inicie la comunicación y el nivel del destinatario las comunicaciones pueden ser:

1) VERTICALES.- Son las que parten de un miembro del organismo administrativo de un nivel distinto del destinatario; y a su vez pueden ser:

a) Ascendentes, las que van de los subordinados a los jefes o superiores y sirven para que éstos estén debidamente enterados de lo que pasa en su departamento o área del cual son responsables, y pueden ser, quejas, sugerencias, reportes, consultas, recomendaciones u opiniones, etc.

b) Descendentes, las que utilizan los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados y transmitir órdenes, reglas, informes, instrucciones, reconocimientos, críticas, etc.

2) HORIZONTALES.- Son las que relacionan a dos miembros que tienen el mismo nivel en la organización.

Dentro de las comunicaciones orales de tipo "cara a cara" está la entrevista, que al administrador de recursos humanos le es de mucha utilidad, pues las hay de muchos tipos. Pueden hacerse para seleccionar personal nuevo, para dar órdenes, para enterarse de cómo funciona un departamento, de las relaciones de un departamento, para alabar o criticar un trabajo, para resolver conflictos, para intercambiar ideas y opiniones acerca del trabajo o de nuevos métodos para realizarlo, para atender quejas, etc.

En reuniones o juntas en que intervengan jefes y subordinados se pueden obtener muchas opiniones valiosas para el mejor funcionamiento del sistema y ayudan también a que los subordinados se sientan parte de la organización, que se les toma en cuenta; también en este tipo de reuniones se pueden visualizar algunos problemas en el departamento que estén impidiendo el buen funcionamiento de éste. En estas reuniones siempre hay un moderador, presidente o director que dirige el debate.

Las ventajas de estas reuniones son:

a) La aceptación de una solución de mejora si ha participado en ella el afectado. El éxito de una solución no solo depende de la cali-

dad de ésta, sino de su realización eficaz, y esto es más fácil si ha sido aceptada emocionalmente por las personas responsables de llevarlas a cabo.

b) La comunicación cara a cara y de doble sentido facilita el flujo de la información sin deformaciones. Esta amplia posibilidad de intercambio de información y opiniones, hace la comunicación más efectiva.

c) El intercambio de ideas y puntos de vista aprovecha los conocimientos y experiencias de todos los participantes que mejoran la calidad de la solución.

d) El tratamiento de temas o problemas, mediante cualquier técnica de estudio colectivo, evita el riesgo de actuar con base en una alternativa cuando es posible encontrar otras con un poco más de discusión.

e) La discusión colectiva pone en evidencia cualquier falla o falsedad en el razonamiento, que es más difícil de descubrir en la discusión individual.

f) Una solución que puede satisfacer las exigencias de un punto de vista puede crear problemas en otras áreas no consideradas originalmente. La discusión colectiva permite la exploración completa de todas las posibilidades y todas las consecuencias, y escoge la mejor solución para todos.

De acuerdo a su objetivo hay tres tipos de reuniones:

1) LAS CONVOCADAS CON EL FIN DE PROPORCIONAR INFORMACION, como las conferencias.

2) LAS CONVOCADAS PARA CONSEGUIR SUGERENCIAS, como mesas redondas y juntas.

3) LAS CONVOCADAS PARA LLEGAR A ACUERDOS, como comités y mesas redondas.

Atendiendo a su mecanismo los tipos más conocidos de reuniones administrativas son:

a) Conferencia

b) Comité

c) Mesa redonda

d) Junta

e) Seminario

f) Otros eventos como convenciones, banquetes.

Estas técnicas de comunicación no deben ser olvidadas, pues un trabajador se sentirá mejor en el desempeño de su trabajo si nota que sus opiniones valen, que es parte de la organización pero no únicamente como implemento de trabajo, que sus quejas y sugerencias son atendidas oportunamente y recibe respuesta de ellas, etc.; es conveniente que en las organizaciones exista cuando menos un buzón para quejas y sugerencias, pues muchas veces los trabajadores se guardan las cosas por miedo a la reacción de su jefe, y por medio del buzón lo pueden hacer en forma anónima y obtener una solución o respuesta sin riesgo alguno.

Un medio para una respuesta a una sugerencia o queja lo puede ser el boletín o periódico interno de la organización. Este es de mucha utilidad dentro de la organización, pues ayuda a transmitir mensajes importantes de la Alta Dirección, ayuda también a que todo el personal se entere de las actividades de la empresa en que presta sus servicios, o de eventos realizados por elementos pertenecientes a ella, también promueve la intervención de todos en la redacción, elaboración o contenido, pues si alguna persona desea publicar algún artículo o tema de interés, lo puede realizar, además, promueve las relaciones sociales y el interés de todos por todos, y entera a las personas de lo que se ha podido realizar gracias a su cooperación.

En estos boletines o periódicos se promueven las actividades culturales y deportivas y se notifican los triunfos o derrotas de los equipos; también se premia y alaba la cooperación especial de algunas personas, y se notifican los ascensos, promociones y transferencias del personal.

Pero, además del boletín, es conveniente que dentro de la organización existan tableros para información inmediata al personal de algo que suceda en ella, de alguna orden específica general, de algún cambio en el horario de un evento, de una suspensión de labores, etc. Estos tableros deben estar situados en varios lugares estratégicos de la organización donde todo el personal se pueda enterar de los avisos en forma oportuna.

Otro tipo de información, pero solo de utilidad para la organización, son los registros de puntualidad y asistencia. Este tipo de control se puede llevar a cabo por medio de:

1) HOJAS DE FIRMAS.- Hasta cierto punto, son ineficaces cuando el personal es mucho.

2) RELOJ CHECADOR.- Es muy práctico, tanto para los empleados como para el supervisor, pues se puede cuantificar todo en la misma tarjeta de cada empleado, y facilita en caso dado, la elaboración de la nómina. Este método de control también tiene sus fallas, pues hay ocasiones en que los amigos hacen el favor de checar la tarjeta del compañero que va a llegar tarde, que no va a ir, o que se va a salir antes de la hora, y en la tarjeta esto no se puede detectar; sin embargo, un vigilante en el lugar donde se encuentre el reloj ayuda a que esto no suceda con frecuencia, y facilita el control del personal.

3) También puede darse el caso de que no se use ninguno de estos sistemas, sino que el supervisor de cada departamento se encargue de llevar el control y reportarlo al departamento de Recursos Humanos, pero no es muy confiable por prestarse a muchos chantajes.

Para motivar al personal es usual que en las organizaciones se hagan concursos de puntualidad y asistencia y con esto se logra un gran empeño en el cumplimiento con el trabajo. Al o los primeros lugares se les otorgan premios en dinero o en especie según sea la actividad de la organización.

El obtener estadísticas sobre la puntualidad y asistencia, sobre rotación de personal, etc., es otra forma de información para la alta dirección muy usual en las organizaciones. El exceso de rotación de personal o de inasistencias puede ser indicador de algún grave problema interno del cual la Alta Dirección no se ha percatado. Toca al departamento de estadísticas o al administrativo el mantener actualizada esta información y detectar y resolver esos problemas internos.

En fin, las comunicaciones juegan un papel muy importante en el mundo de las organizaciones y es preciso tener especial cuidado en ellas para evitar complicaciones.

V ADMINISTRACION DE LAS RETRIBUCIONES

El objetivo fundamental de la administración de las retribuciones, es lograr una adecuada división del trabajo, una adaptación entre las personas y funciones o tareas que desempeñan, que garanticen mayor productividad para la organización, a cambio de una justa remuneración.

Para ello la administración de personal se auxilia con diversas técnicas como son: el análisis de puestos, la valuación de los mismos y la evaluación del desempeño o calificación del mérito del trabajador.

A) ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de un puesto consiste en una investigación sobre el mismo, con la finalidad de conocer y definir su contenido y requisitos. La idea de "puesto" es un concepto impersonal y se refiere a un conjunto de funciones concretas atribuibles a una persona, que exigen de la misma, habilidades, esfuerzos y responsabilidad, bajo condiciones específicas de trabajo.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25 fracción III establece que deberá tenerse por escrito y con la mayor precisión posible, el servicio o servicios que deben prestarse. Por otro lado, en el art. 47 fracción XI señala como causa de rescisión de contrato el incumplimiento de trabajo para el cual ha sido contratado el trabajador.

Independientemente de esta necesidad legal, es indispensable considerar que los individuos deben realizar las labores que más estén de acuerdo a su personalidad, intereses, conocimientos, etc., que les permita desarrollar sus potencialidades para que de esa forma se sientan productivos.

La eficiencia y la productividad son las metas de la organización y para llegar a ello se requiere de una adecuada división de fun

ciones, haciendo un estudio analítico del trabajo, concretamente de los puestos.

Para poder determinar las cargas de trabajo se requiere de un estudio analítico de cada puesto. Deben establecerse con precisión cuáles serán los requerimientos en cuanto a aptitudes y conocimientos exigibles a los candidatos de un puesto en la organización.

De lo anterior se deduce que el análisis de un puesto consiste en una investigación sobre el mismo, encaminada a conocer y definir su contenido y sus requisitos. Nadie conoce el puesto, mejor que la propia persona que lo ocupa, pero es necesario que un especialista sea la persona que realice la investigación, ya que una vez estudiado el puesto en cada una de sus partes deberá traducirse la información a términos utilizables para fines administrativos.

Además no será una simple transcripción de datos, de esto dependerá la capacidad del análisis del investigador tanto en el aspecto cualitativo (profundidad) y cuantitativo (extensión), elaborando así una síntesis del mismo.

Para llegar a concluir con este reporte, se utilizarán como medios las siguientes técnicas: la entrevista, la observación y el cuestionario. Respecto a la forma específica de entrevista podrá ser libre, dirigida o estandarizada. Los cuestionarios podrán ser de respuestas abiertas o de elección forzosa. La observación podrá ser controlada, natural o de introspección de trabajo o sea cuando el análisis lo hace el interesado, revisado por su supervisor.

Se elegirá la técnica más adecuada que corresponda a las necesidades específicas de la organización y del puesto que se vaya a analizar.

La observación se completará con el método del cuestionario; en este caso el trabajador dará una explicación escrita acerca de las funciones que desempeña en su puesto, sin embargo el método del cuestionario presenta varios inconvenientes, ya que la elaboración de las preguntas deberá hacerse con la mayor claridad posible para que puedan ser de fácil acceso y permitan una respuesta que amplíe información sobre el puesto. Otro problema es que a algunos trabajadores se les dificulta darse a entender verbalmente y aún más si se les pide redactar sus opiniones por escrito.

Respecto al procedimiento concreto para efectuar el análisis será necesario:

- a) Realizar una entrevista inicial con el supervisor inmediato del puesto.
- b) Entrevistar a la persona que ocupa el puesto.
- c) Observar aspectos de la ejecución del puesto, como materiales, productos que se manejan o elaboran, tipo de maquinaria que utilizan y medio ambiente en el cual la persona desarrolla sus labores.
- d) Con este material se elaborará un borrador que contenga la descripción y especificación del puesto.
- e) El supervisor inmediato del puesto revisará este borrador y lo aprobará o sugerirá las modificaciones que juzgue convenientes.
- f) Se elaborará en forma definitiva la descripción y especificación del puesto.

En relación al formato que se utilizará para la descripción del puesto deberá contener los siguientes aspectos:

- 1) IDENTIFICACION DE PUESTO.- Incluye el título del puesto, así como la sección y departamento al que pertenece. Jefe inmediato y fecha del análisis.
- 2) DEFINICION DEL PUESTO.- En una descripción genérica, explicar brevemente en qué consiste.
- 3) CONTENIDO DEL PUESTO.- Se enumerarán las funciones cotidianas, las actividades periódicas y las funciones eventuales o esporádicas.
- 4) DATOS COMPLEMENTARIOS.- Como producto o materiales que se manejan; herramientas o equipo que se utiliza; área o lugar donde se ejecutan las funciones.
- 5) REQUISITOS PERSONALES.- Se especificará la capacidad que se necesita para hacerlo, la responsabilidad que lleva consigo y las condiciones en que se desempeña, esto es, habilidad requerida, esfuerzo realizado y condiciones de trabajo. Estos aspectos podrán representarse objetivamente por medio de porcentajes o grados de importancia, así como detallar concretamente cada factor con sus elementos.

En cuanto al lenguaje que se utilice, será conveniente emplear frases o palabras objetivas evitando así términos ambiguos e imprecisos. La persona que se encargue de efectuar estos análisis deberá

estar plenamente identificado con la organización y contar con preparación universitaria o subprofesional pero con amplia experiencia en análisis y entrevista. De la habilidad del analista dependerá la confiabilidad de la información obtenida, así como su utilización eficiente para la adecuada administración de personal.

El análisis de puestos es una técnica de organización que sirve como guía para la selección de personal, ya que menciona los requerimientos necesarios de la persona que ocupe el puesto, por lo tanto el departamento de selección deberá consultar este análisis antes de iniciar el proceso de reclutamiento de personal.

En caso de promociones y ascensos nos ayudará a determinar la relación entre las funciones de un puesto y otro, observándose directamente las posibilidades de promoción. En la mayoría de los casos unos puestos preparan a la persona para desarrollar otro, ya que se requiere el conocimiento de cada función para que posteriormente pueda controlar la.

Para detectar las necesidades de entrenamiento se podrá conocer la habilidad o conocimientos necesarios que se deberán tener para desarrollar determinada función. En esta forma la capacitación se hará sobre bases más reales.

Otra ventaja al contar una organización con análisis de puestos, es poder repartir proporcionalmente las cargas de trabajo.

En lo que respecta a seguridad industrial, las "condiciones de trabajo" darán una pauta de alerta sobre posibles riesgos o anomalías que pudiesen presentarse.

Al supervisor le será de gran utilidad el conocer cuales son las actividades que deberá desempeñar su subordinado, evitándose así problemas ocasionados por el desconocimiento de responsabilidades de quien ocupa el puesto.

Del análisis de puestos se derivarán otras técnicas como son la valuación de puestos y la calificación de méritos, indispensables en lo que se refiere a la administración de las retribuciones.

B) VALUACION DE PUESTOS

Unos de los aspectos decisivos en toda organización son, una correcta división de trabajo, una adecuación entre los puestos y las personas que los ocupan, así como correspondencia entre el salario y el trabajo desempeñado. Esto nunca se podrá determinar de manera arbitraria y es por ello indispensable una planeación técnica.

Dado que la mayoría de las personas encuentran su medio de vida mediante la prestación de servicios es importante la implantación de salarios justos. Legalmente en el artículo 123 fracción XXVII (b) se establece la nulidad en las relaciones de trabajo si el salario no es remunerado a juicio de las juntas de conciliación y arbitraje.

En el artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo se aclara que a trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia iguales, corresponderá salario igual.

Se harán los estudios necesarios para determinar la técnica de evaluación más conveniente en la organización y contar con la autorización del nivel jerárquico más elevado, la aprobación de los gerentes y jefes así como la presentación al grupo subordinado para su divulgación y conocimiento; obteniendo la confianza del grupo se logrará mayor colaboración al sistema, lo que dará como consecuencia beneficio para todos. El valor de un puesto lo determinarán los cuatro factores básicos: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, y condición de trabajo.

La valuación consiste en medir el grado de intensidad con que se presentan estos factores en cada puesto. El puesto valdrá en términos de lo que exija de su ocupante, de la cantidad y calidad del trabajo que le imponga y de las consecuencias derivadas de su cumplimiento o incumplimiento.

Deberán tenerse en cuenta para la implantación de un sistema de evaluación, la capacidad de pago de la organización, las necesidades del trabajador, el mercado de trabajo, la productividad de la mano de obra, las cualidades del trabajador y el valor del puesto que desempeña.

Con el uso adecuado de esta técnica podrán detectarse las diferencias de salario entre un puesto y otro; se hará posible la comparación de los salarios pagados por una organización en relación al tipo

organizaciones del ramo y región; se logrará un control del costo de mano de obra y facilitará la determinación del salario de los puestos de nueva creación.

Uno de los principales objetivos que persigue la valuación consiste en aislar lo que es el puesto de la persona que lo ocupa, asignando calificación a cada grado que interviene en la ejecución del mismo, independientemente de la persona que desempeña el puesto.

Otra ventaja del análisis y valuación de puestos es que sirve como base para discutir las revisiones de contrato colectivo con fundamentación técnica, para así proponer tabuladores de salario que correspondan a una realidad práctica.

C) METODOS DE VALUACION

1) METODO DE ALINEAMIENTO.- Uno de los procedimientos utilizados para la valuación de puestos es el método de alineamiento. No es una técnica especializada y puede funcionar incluso sin necesidad de reunir un comité que determine esa importancia.

Si se determina como resultado de un trabajo en conjunto se lograrán resultados más objetivos. Este procedimiento será adecuado solo en organizaciones con pocos trabajadores.

El método consiste en una ponderación de puestos a los cuales se les asignará un valor de acuerdo a la importancia otorgada por los miembros del comité. De estas puntuaciones se sacará un promedio del cual dependerá la calificación final.

2) METODOS DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS.- En este procedimiento se establecerán una serie de grados de ocupación o categorías, definiendo cada una de ellas y haciendo una clasificación y agrupación de los puestos distribuyéndolos en dichas categorías. Se hará una graduación previa considerando trabajadores no certificados, certificados, puestos de criterio, puestos técnicos, puestos ejecutivos, puestos administrativos, directivos, etc.

Se procederá a la asignación de valores por orden de importancia, como en el método de alineación, anotando al margen los saldos correspondientes al resultado de la valuación.

3) METODO DE COMPARACION DE FACTORES.- Consiste en la ordenación de los "puestos típicos", escogidos porque presentan un común denominador en cuanto a factores. Se le asignará un valor monetario o en puntos a cada uno de dichos factores. Se hará una combinación ponderada de ambos resultados estableciendo un rango entre los puestos valuados.

Los factores en común pueden ser considerados como cinco fundamentalmente:

A Requisitos mentales	Inherentes
B Habilidad	independientemente de requerirse experiencia.
C Requisitos físicos	Adquiridos.- como resultado de la experiencia.
D Responsabilidad	
E Condiciones de trabajo	

4) METODO DE VALUACION POR PUNTOS.- Se determinarán en los puestos una serie de factores a los cuales se les asignarán valores en puntos. El procedimiento a seguir es el siguiente: se compararán los factores o características de un puesto con ciertos modelos o diferenciaciones. Se asignará una calificación como resultado de dicha comparación. Al puesto valuado en puntos se le dará un sitio en la escala de salarios que se haya establecido mediante métodos estadísticos.

Para proceder a la valuación se requiere de un comité integrado por personas representativas de las diversas áreas de la organización. Es importante que el jefe inmediato del puesto que se valúa esté presente, así como el analista y miembros del área de Recursos Humanos.

Se procederá a la determinación de los puestos tipo, fijación de factores y elección de subfactores, ponderación y grado de cada uno de los subfactores, interpretación del análisis de puestos, fijación del valor en puntos de cada puesto. Se hará una compensación de los salarios con los valores en puntos. En caso necesario se efectuarán los ajustes correspondientes.

Con base en esta información se hace una gráfica de dispersión de los salarios, trazando una línea recta que corresponderá a la situación ideal para observar los márgenes de amplitud y así determinar las escalas de valuación.

En forma ilustrativa se incluyen los siguientes esquemas:

Factores	Habilidad
	Esfuerzo
	Responsabilidad
	Condiciones de trabajo

Subfactores Conocimiento específico del trabajo
 · Energía mental, visual y física necesaria
 Obligaciones de la persona que ocupa el puesto
 Circunstancias ambientales en las que labora
 la persona

Deberán considerarse entre 8 y 12 los subfactores de acuerdo a la magnitud y necesidades de la organización.

Para efectuar la ponderación se dará un valor para cada factor, en relación al total considerado como 100%. Este "peso" lo acordará el comité. Si por ejemplo al factor "Responsabilidad" se le asigna un 30%, este porcentaje se subdividirá en el subfactor manejo de información con un 10% y el subfactor custodia de dinero con un 20%.

Los grados se considerarán en relación a la magnitud del trabajo desarrollado, procurando considerar de 4 a 6 grados de preferencia en números pares para evitar problemas de centralismo en las calificaciones.

En cuanto a otros métodos utilizables en la valuación de puestos se tiene al de HAY que actualmente lo empiezan a utilizar en México organizaciones de importancia. Consiste en una refinación estadística del método de puntos y el de Jacques, que tiene en cuenta el tiempo en el cual la persona puede trabajar en forma independiente, sin supervisión. Es indispensable que cualquier sistema de valuación sea revisado anualmente, tomando en cuenta las estadísticas sobre aumentos en el costo de vida y la revisión de los salarios mínimos.

Completando las técnicas de valuación de puestos anteriormente explicadas, se puede agregar la necesidad de realizar encuestas regionales de salarios. El mantener a la organización en situación de competencia en el mercado de trabajo le dará por resultado que el elemento humano labore con mejor disposición hacia la organización, así como en el caso de vacantes, pueda obtener el personal más calificado, sin problema en cuanto a remuneración ofrecida.

En lo que se refiere a la valuación de puestos de personal ejecutivo y profesional se recalca la necesidad de un estudio en cada caso debido a que los sueldos a estos niveles se determina por la oferta y la demanda del mercado de trabajo.

D) CALIFICACION DE MERITOS

Esta técnica de administración de personal consiste en evaluar los atributos del empleado como trabajador para conocer la forma como desempeña su trabajo.

Esta calificación entraña un cierto riesgo de error y subjetividad por lo cual es necesario utilizar sistemas lo más objetivo y concretos posibles.

El juicio que se debe emitir sobre el trabajo que desarrolla un empleado es imprescindible. A la organización le interesa conocer el rendimiento del trabajador y determinar si sus labores las desempeña en forma eficiente. La calificación de méritos se refiere a una serie de factores que evalúan la calidad en el desempeño de un puesto, como su criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, conocimientos, habilidad, cooperación, etc.

Esta apreciación deberá ser lo más objetiva posible, por lo tanto los factores a considerar deberán evaluarse separadamente.

Un trabajador puede ser muy entusiasta y cooperativo, pero su cantidad y calidad de trabajo ser inferiores.

Una calificación técnica podrá determinar en un momento dado, quienes son las personas que tienen preferencias para ascensos, promociones o incluso para determinar las necesidades de entrenamiento.

Será una ayuda para el supervisor quien así, evaluará a sus subordinados sin tomar en cuenta el criterio que superficialmente se ha ya formado acerca de ellos. Esto mejorará las relaciones entre él y sus subordinados juzgando su trabajo analíticamente y logrando un mayor control en la supervisión.

La técnica de la calificación de méritos está muy relacionada con los sistemas de incentivos que establezca la organización. Puede considerarse como base para determinar los aumentos de sueldo.

Esta revisión se puede efectuar bimestral, trimestral o semestralmente. Se observará la calificación de un trabajador comparándola con los resultados de la calificación de otro que desempeñe un puesto similar para investigar las diferencias.

Se consultará las calificaciones de revisiones anteriores así

como el porqué de los aumentos o disminuciones en la calificación. Cualquier objeción hecha por los trabajadores deberá ser tomada en cuenta. Esta revisión la hará un supervisor de mayor jerarquía que los jefes que califican al trabajador, siempre y cuando conozca, al menos parcialmente, a los evaluados.

E) SISTEMAS DE CALIFICACION

Pueden considerarse principalmente 3 formas de evaluación:

- 1) Sistema de comparación
- 2) Listas checables
- 3) Sistema de escalas

1) SISTEMA DE COMPARACION.- A su vez se subdividen en:

- a) Alineamiento
- b) Comparación pareada, y
- c) Distribución forzada

Los sistemas de comparación son los más elementales, deberán considerarse por características o factores aislados y no como comparación global.

En el sistema de comparación por alineamiento el supervisor inmediato hace una lista en orden de importancia, de todos los trabajadores del grupo o sección que se esté calificando, tomando como punto de comparación una característica brevemente definida. Así se procede en forma sucesiva con cada una de las características.

La comparación pareada consiste en hacer un alineamiento de los trabajadores de una sección, según cada característica, pero con base en una previa comparación de los trabajadores de dos en dos. Así se les asignará una calificación de acuerdo al resultado.

La distribución forzada se puede aplicar en grupos más numeros considerando el principio de curvas de Gauss asignándole calificación ínfima (10%), calificación mala (20%), calificación promedio (40%) calificación buena (20%) y calificación óptima (10%).

2) LISTAS CHECABLES.- Este sistema trata de evitar hasta donde es posible la mala fé o juicio injusto por parte del supervisor. De esta forma, la persona que está calificando no puede darse cuenta de

cual será el resultado de su calificación. Pueden ser de dos formas:

- a) Listas ponderadas, y
- b) Listas de preferencia

En las listas ponderadas se mencionarán aseveraciones calificadas del desempeño, elaboradas cuidadosamente, de un mínimo de 25 a un máximo de 100 frases. El supervisor señalará aquellas que correspondan a la actuación del trabajador. Cada afirmación tendrá un distinto valor o puntaje, pero el supervisor ignorará esta asignación. En las listas checables de preferencia, el supervisor elige entre grupos de cuatro adjetivos para calificar a su subordinado. Para que el resultado de la evaluación total tenga validez, deben coincidir los resultados de 10 a 15 veces en cada característica.

3) SISTEMA DE ESCALAS.- En ella se evaluará cada característica en relación a grados mínimos y máximos para cada factor. Las escalas pueden ser:

- a) Continuas, o
- b) Discontinuas

En las escalas continuas no se puede diferenciar el paso de un grado a otro en la calificación. Las escalas discontinuas están dotadas de divisiones verticales para determinar cada grado. Para evitar la tendencia de repetir grados de calificación aún tratándose de diferentes características, se recomienda no siempre poner el grado mínimo en un extremo y el grado máximo en el otro, sino variar la posición de las alternativas.

La organización deberá evaluar las desventajas y ventajas que se presentarán al utilizar cada sistema, para así seleccionar el que se ajuste en forma satisfactoria a los requisitos de la Empresa.

V I P R E S T A C I O N E S

Actualmente, los salarios no son la única forma de remunera-

ción que los trabajadores reciben de su patrón, pues una parte considerable de los costos de personal son partidas encaminadas a los beneficios adicionales o "prestaciones".

Para el trabajador estos beneficios representan un ingreso extra, seguridad adicional o condiciones de trabajo más convenientes que no requieren de un esfuerzo mayor. Desde luego no solo constituyen una ventaja para el trabajador, sino también para el patrón, ya que le ayudan a contratar y conservar mejores trabajadores.

Estan financiadas total o parcialmente por el patrón, y en este último caso, el patrón lleva la mayor parte de los gastos; por lo tanto, proporciona un tipo de ayuda que el trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, le sería difícil conseguir para sí.

No se deben confundir las prestaciones con incentivos o gratificaciones otorgadas por aumento de producción, ni por ejecución sobresaliente, sino que son otorgadas a todos los trabajadores por el simple hecho de pertenecer a la organización. Su objetivo es equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos.

Las prestaciones se han clasificado de muchas formas, pero la que encontramos con mayor frecuencia es la siguiente:

- a) En dinero (financieras directas)
- b) En especie (financieras indirectas)
- c) En facilidades, actividades o servicios (financieras indirectas)

No solo las organizaciones otorgan prestaciones a los trabajadores, sino también nuestras leyes otorgan ciertas prestaciones que se han considerado como necesarias para proteger al trabajador. Primeramente nos referimos a las legales e iniciaremos nuestro estudio con las que otorga la Ley Federal de Trabajo.

Las prestaciones que otorga dicha Ley son consideradas como un mínimo obligatorio al que se deben sujetar los patrones. Esto significa que un patrón puede dar a sus trabajadores mayores prestaciones que las que ella otorga, pero nunca menos. Además, nuestra Ley no permite que se hagan diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, excepto las modalidades expresamente mencionadas en la misma.

Entre las prestaciones a que hemos hecho referencia tenemos:

a) La duración máxima de la jornada será de 8 horas la diurna (entre las 6 y las 20 horas), 7 horas la nocturna (entre las 20 y las 6 horas) y 7 1/2 la mixta (abarca períodos de tiempo de la diurna y de la nocturna, pero el período nocturno debe ser menor de 3 1/2 horas, pues si comprende 3 1/2 horas o más, se considerará como nocturna).

b) Un descanso de media hora por lo menos cuando se trate de jornada continua.

c) Un trabajador no deberá trabajar más de 3 horas extras ni más de tres veces a la semana y deberán ser pagadas con un 100% del sueldo del trabajador.

d) Por cada 6 días de trabajo, el trabajador disfrutará por lo menos de un día de descanso con goce de salario íntegro.

e) Los días de descanso obligatorio son:

I el 1^o de enero

II el 5 de febrero

III el 21 de marzo

IV el 1^o de mayo

V el 16 de septiembre

VI el 20 de noviembre

VII el 1^o de diciembre de cada 6 años, cuando corresponda la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

VIII el 25 de diciembre.

f) Cuando un trabajador tenga más de un año de servicios, disfrutará de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a 6 días laborables y por cada año subsecuente de servicios aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce. Después del 4^o año el período de vacaciones aumentará en 2 días por cada 5 años de servicio.

g) El salario no puede ser inferior al mínimo fijado por la Ley, de acuerdo con las modalidades que en ella se especifican.

h) Los trabajadores tienen derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre y debe ser equivalente por lo menos a 15 días de salario.

i) El monto de las indemnizaciones se determina tomando como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho de indemniza-

ción, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones del artículo 84.

j) Los trabajadores tienen derecho a participar de las utilidades de la organización de acuerdo con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

k) Los patrones tienen obligación de conceder becas a sus trabajadores para que lleven a cabo sus estudios. Cuando hay más de 100 trabajadores pero menos de 1000, es obligación conceder la beca a uno de los trabajadores o a uno de los hijos de éstos y cuando son más de 1000 trabajadores deben ser 3 los becarios.

l) El patrón debe proporcionar a sus trabajadores cursos de capacitación y adiestramiento.

m) En los lugares donde existan enfermedades tropicales o endémicas, o cuando exista peligro de epidemia, se debe proporcionar a los trabajadores medicamentos profilácticos.

n) El patrón debe contribuir al fomento de las actividades culturales y deportivas, proporcionando el equipo y útiles indispensables.

o) Es obligación del patrón proporcionar vivienda a sus trabajadores. Aunque esta disposición es muy antigua, nunca se había llevado a cabo hasta que el 24 de abril de 1972 entró en vigor la Ley del INFONAVIT, con la que todos los patrones deben aportar bimestralmente un 5% del salario de sus trabajadores para fomentar la vivienda.

p) Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad de acuerdo con las normas que indica el artículo 162.

q) Hay ciertas normas que protegen a la mujer, especialmente durante el embarazo.

r) El trabajo de los menores de edad también se rige bajo ciertas normas especiales que los protegen.

s) Los patrones deben tener en el lugar de trabajo un lugar especial en el que se puedan prestar, cuando menos, los primeros auxilios.

Los trabajadores que laboran en organizaciones que se rigen por la Ley Federal del Trabajo, están protegidos, en materia de Seguridad Social, por la Ley del IMSS, la cual fué creada en el año de 1943. Esta Ley es muy importante en la historia del Derecho Positivo Mexicano, pues con ella se inició una nueva etapa de nuestra política social. Los

servicios y prestaciones que a partir de entonces empezaron a recibir los trabajadores, aumentaron su salario real y, en consecuencia, su capacidad de consumo.

La medicina social y los diversos servicios de carácter cultural para el desarrollo individual y colectivo, han llegado hasta apartadas regiones de la República. Las instalaciones hospitalarias y centros educativos y recreativos, han servido como punto de encuentro entre personas de distinta extracción social y diferente nivel de ingreso.

La Ley del Seguro Social abarca los siguientes seguros:

I Riesgos del trabajo (accidentes del trabajo y enfermedades profesionales)

II Enfermedades y maternidad

III Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte

IV Guarderías para hijos de aseguradas

Las personas que reciben las prestaciones que otorga el IMSS se dividen en:

ASEGURADO: es el trabajador que paga su cuota correspondiente.

BENEFICIARIO: Esposa o compañera del asegurado, hijos menores de 16 años o menores de 21 si estudian y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Hay prestaciones que son tanto para el asegurado como para los beneficiarios, pero hay otras que solo se otorgan al asegurado. Entre las primeras tenemos (salvo los casos especiales que se indican):

- a) Atención médicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.
- b) Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgos del trabajo. Protección.
- c) Rehabilitación
- d) Traslado de enfermos
- e) Viáticos de enfermos
- f) Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto
- g) Canastilla para el recién nacido
- h) Ayuda para lactancia
- i) Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años de edad) de las trabajadoras
- j) Servicios sociales de beneficio colectivo

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

Prestaciones que solo son de aplicación para el asegurado:

- a) Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales.
- b) Subsidio por enfermedad (no profesional).
- c) Subsidio antes y después del parto a la asegurada.
- d) Pensión por incapacidad total permanente, en el caso de riesgos de trabajo.
- e) Pensión por incapacidad parcial permanente, en el caso de riesgos de trabajo.
- f) Pensión por invalidez.
- g) Pensión por vejez.
- h) Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable.
- i) Pensión por cesantía.
- j) Aumento de pensión si continúa asegurado después de haber cumplido los 65 años de edad.
- k) Ayuda para gastos de funeral (muerte del asegurado).
- l) Pensión a la viuda o viudo.
- m) Pensión a la viuda del pensionado.
- n) Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina pensionada que contraiga nuevas nupcias.
- ñ) Pensión a los hijos menores de 16 años o mayores que estén totalmente incapacitados, o se encuentren estudiando.
- o) Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandona el país en forma definitiva.
- p) Pensión a los padres. Solo se otorgará si no existen viuda, huérfanos o concubina con derecho a pensión.
- q) Dote matrimonial.
- r) Seguro voluntario.

Así como la Ley Federal del Trabajo otorga una serie de prestaciones a los trabajadores que se encuentran bajo el régimen del apartado "A" del artículo 123 Constitucional, en la Ley Federal del Trabajo Buro-

crático encontramos las que se otorgan a los trabajadores que se rigen por el apartado "B". La mayoría de estas prestaciones son iguales en ambos casos, por lo que solo mencionaremos aquellas en las que haya alguna diferencia.

a) Los trabajadores que tengan más de 6 meses consecutivos de servicio disfrutarán de dos períodos anuales de vacaciones de 10 días cada uno.

b) Se establecerán escuelas de administración pública para capacitar a los trabajadores.

c) Propiciar cualquier medio que permita a los trabajadores de cada dependencia, el arrendamiento o compra de habitaciones baratas.

d) Depósitos en favor de los trabajadores con aportaciones sobre sus sueldos básicos en el FOVISSSTE para ayudarlos a adquirir vivienda en los términos que la Ley que lo crea, indican.

e) Concesión de licencias a los trabajadores que sufran de enfermedades no profesionales.

Los trabajadores que se encuentran bajo el régimen burocrático se encuentran protegidos por la Ley del ISSSTE en materia de seguridad social. Para la aplicación de las prestaciones que este Instituto ofrece, las personas que las reciben se encuentran divididas en:

TRABAJADOR: Es toda persona mayor de 18 años que preste sus servicios a las entidades y organismos públicos, mediante designación legal, siempre que sus cargos y sueldos estén consignados en los presupuestos respectivos.

PENSIONISTA: Es toda persona a quien la dirección de pensiones le hubiera reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta Ley y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como a las que otorgue tal carácter con apoyo en esta misma Ley.

FAMILIARES: Derecho-habientes, son aquellas personas a quienes esta Ley conceda tal carácter; esposa o compañera que haya vivido 5 años con el trabajador o pensionista, o con la que tuviere hijos; hijos del trabajador menores de 18 años; y padre y madre del trabajador o pensionista si dependen económicamente de él.

Los seguros que ampara la Ley del ISSSTE y las prestaciones

que otorga son las siguientes:

1) SEGURO DE ENFERMEDADES NO PROFESIONALES Y MATERNIDAD.

- a) Licencias en caso de enfermedad no profesional.
- b) Licencias en caso de maternidad.
- c) Asistencia médica.
- d) Asistencia médica domiciliaria.
- e) Atención médica de emergencia.
- f) Servicio de ambulancia.
- g) Servicio de farmacia (medicinas).
- h) Análisis de laboratorio.
- i) Servicio de Rayos X.
- j) Médicos especialistas.
- k) Hospitalización.
- l) Intervenciones quirúrgicas.
- m) Traslado de enfermos.
- n) Viáticos de enfermos.
- ñ) Subsidios por enfermedad.
- o) Prótesis.
- p) Ortopedia.
- q) Atención médica en el embarazo.
- r) Atención médica en el parto.
- s) Subsidio antes del parto.
- t) Subsidio después del parto.
- u) Canastilla para el recién nacido.
- v) Ayuda para lactancia.

2) SEGURO DE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES.

LES.

- a) Licencia en caso de accidente de trabajo.
- b) Licencia en caso de enfermedad profesional.
- c) Pensión por incapacidad permanente parcial.
- d) Pensión por incapacidad permanente total.
- e) Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente.

3) SERVICIOS DE REEDUCACION Y READAPTACION DE INVALIDOS.

4) SERVICIOS QUE ELEVEN LOS NIVELES DE VIDA DEL SERVIDOR PUBLICO

CO Y DE SU FAMILIA.

- a) Establecimiento de guarderías.

- b) Establecimiento de estancias infantiles.
- c) Promoción para el establecimiento de almacenes y tiendas.

5) PROMOCIONES QUE MEJOREN LA PREPARACION TECNICA Y CULTURAL Y QUE ACTIVEN LAS FORMAS DE SOCIABILIDAD DEL TRABAJADOR Y DE SU FAMILIA.

- a) Establecimiento de campos deportivos.
- b) Establecimiento de centro de capacitación y extensión educativa.
- c) Establecimiento de centros vacacionales.

6) CREDITOS PARA LA ADQUISICION EN PROPIEDAD DE CASAS O TERRENOS PARA LA CONSTRUCCION DE LAS MISMAS, DESTINADOS A LA HABITACION FAMILIAR DEL TRABAJADOR.

- a) Habitaciones para los trabajadores.
- b) Adquisición o construcción de habitaciones para ser vendidas o rentadas a precios módicos a los trabajadores.

7) ARRENDAMIENTO DE HABITACIONES ECONOMICAS PERTENECIENTES AL INSTITUTO.

- a) Arrendamiento de habitaciones.
- b) Colonias para los trabajadores.

8) PRESTAMOS HIPOTECARIOS.

9) PRESTAMOS A CORTO PLAZO.

10) JUBILACION.

11) SEGURO DE VEJEZ.

12) SEGURO DE INVALIDEZ.

13) SEGURO POR CAUSA DE MUERTE.

- a) Muerte por riesgo profesional.
- b) Muerte por riesgo no profesional.

14) INDEMNIZACION GLOBAL.

En general el IMSS y el ISSSTE otorgan más o menos las mismas prestaciones y protegen tanto al trabajador como a su familia, sin embargo hay algunas diferencias que a continuación se mencionarán.

En primer lugar se debe considerar que el Estado es como un patrón que tiene a su servicio gran cantidad de trabajadores en diversas dependencias, por lo que puede otorgar a través de sus organismos especializados, en este caso el ISSSTE, servicios y prestaciones que las organizaciones privadas no pueden ofrecer. Por el otro lado tenemos al

IMSS que asume la responsabilidad de proteger a los trabajadores de la iniciativa privada, los cuales superan en mucho al número de trabajadores burócratas; encontramos además en este sector, una gran diversidad de actividades y empresarios que no están dispuestos a dar al trabajador un mínimo de seguridad y de protección, por lo que el Instituto debe asegurarse de que los patrones afilien a sus trabajadores.

Tomando en cuenta lo anterior, encontramos que entre las prestaciones que otorga el ISSSTE a sus afiliados están las facilidades para la adquisición de vivienda, por medio de un fondo especial denominado FOVISSSTE, mientras que el IMSS no otorga dicha prestación, por lo que los patrones de los trabajadores que se encuentran bajo este régimen, deben cubrir su cuota al INFONAVIT, el cual se encarga de otorgar los créditos y proporcionar habitaciones a los trabajadores.

El Gobierno Federal ha tratado de proteger a sus trabajadores por lo que ha procurado que entre las prestaciones que otorga el ISSSTE hayan algunas que ayuden al trabajador a mejorar su nivel económico y su poder de adquisición. Entre estas prestaciones tenemos el establecimiento de almacenes y tiendas ISSSTE para todos los empleados federales, así como préstamos a corto plazo, con un interés variable que nunca podrá ser superior al 9% sobre saldos insolutos. En el IMSS no encontramos prestaciones semejantes, ya que las tiendas de dicho Instituto solo son para trabajadores del mismo y no puede otorgar préstamos, ya que, como ya dijimos, el número de sus afiliados supera en mucho a los del ISSSTE.

Pero no solo encontramos prestaciones que el ISSSTE otorga a sus afiliados y que el IMSS no, sino que también existe el caso contrario.

En el IMSS encontramos un seguro de cesantía en edad avanzada que tiene lugar cuando el asegurado queda privado de trabajos remunerados después de los 60 años de edad. No debe confundirse éste, con el seguro de vejez en el que el asegurado tiene derecho a una pensión cuando cumple los 65 años de edad, pero en este momento todavía es económicamente activo.

Otra prestación que encontramos en el Seguro Social es la dote matrimonial que representa una ayuda al(a) asegurado(a) que va a contraer matrimonio. En el régimen del ISSSTE no encontramos una prestación similar.

Como dijimos en un principio, muchas veces las organizaciones otorgan prestaciones adicionales a las establecidas por la Ley. La amplitud de estas prestaciones varía según la organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales.

Las prestaciones proporcionadas por una organización no serán apreciadas completamente por los trabajadores, o no contribuirán al máximo beneficio para la organización, a menos que se tenga un cuidado considerable en el desarrollo del programa. Frecuentemente las prestaciones se proporcionan debido a que "todo el mundo lo está haciendo", debido a un capricho de la Gerencia Superior o debido a la presión del sindicato.

El programa de prestaciones, como cualquier otra fase del programa de personal, deberá planearse cuidadosamente, ya que a menudo las prestaciones otorgadas por muchas organizaciones, representan un "paquete" de beneficios variados que fueron agregados en distintas ocasiones de la historia de la empresa, como resultado de influencias distintas, y ese "paquete" muchas veces no corresponde a los deseos o necesidades de los trabajadores. Es por eso que uno de los principales requisitos para el éxito de un programa de beneficios es que tenga el apoyo de los trabajadores y cuando se pretenda introducir un nuevo beneficio, se deberá de terminar la necesidad de éste a través de cierto tipo de encuesta entre los trabajadores.

Las prestaciones adicionales que otorgan las organizaciones suelen ser las siguientes:

1) PRESTACIONES FINANCIERAS DIRECTAS.- Son las que se dan en efectivo o que incrementan directamente el salario del trabajador.

- a) Préstamos personales
- b) Anticipos de sueldo
- c) Anticipos de gratificación
- d) Caja de ahorro
- e) Ayuda para transporte
- f) Pago de becas
- g) Pago de colegiaturas para los hijos de los empleados
- h) Más de 15 días de vacaciones pagadas
- i) Liquidaciones por retiro voluntario
- j) Premios por razones diversas

- k) Dote matrimonial
- l) Ayuda por el nacimiento de un hijo
- m) Gratificación
- n) Pensiones
- ñ) Seguro de vida
- o) Seguro de hospitalización y gastos médicos
- p) Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional.

2) PRESTACIONES FINANCIERAS INDIRECTAS.- Son las que otorga la organización financiándolas total o parcialmente, pero el trabajador nunca recibe dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en efectivo.

- a) Tiendas
- b) Despensas
- c) Servicio de comedor
- d) Concursos diversos: higiene y seguridad, puntualidad, etc.
- e) Descuento en la compra de artículos de la empresa
- f) Ayuda para deportes
- g) Servicio de transporte
- h) Actividades culturales diversas, conciertos, visitas a museos, etc.
- i) Actividades sociales diversas: encuentros deportivos, cine, clubes, posadas, fiestas infantiles, etc.
- j) Facilidades de horario para estudio
- k) Compra de bienes por medio de la organización
- l) Obtención de acciones de la compañía
- m) Pago completo de la cuota del IMSS, ISSSTE, o ISPT.
- n) Permisos con goce de sueldo
- o) Disponibilidad del vehículo de la organización

Los servicios y prestaciones aquí mencionados son simplemente los típicos que otorgan la mayoría de las organizaciones. Existen muchos otros que podían ser mencionados, los cuales son peculiares de organizaciones en particular.

Las organizaciones se encuentran con una serie de problemas al ir introduciendo las prestaciones, como por ejemplo las demandas continuas por prestaciones adicionales. Esto surge porque lo que puede ser

considerado como un lujo en un tiempo, puede ser considerado después como una necesidad, de modo que lo que antes era una prestación, ahora ya no lo es. Otro problema es que conforme los trabajadores obtienen beneficios y servicios adicionales como resultado de la negociación, se introducen nuevos problemas potenciales, tales como nuevas fuentes de quejas acerca de las prestaciones introducidas, ya que les parece deficiente el servicio que están recibiendo y consideran que "debe" ser mejorado.

Estos problemas resultan difíciles de tratar, pero siempre resultarán más accesibles y las prestaciones serán mejor aceptadas y operarán más efectivamente cuando se establecen como resultado de la participación del trabajador en el programa de prestaciones.

V I I H I G I E N E Y S E G U R I D A D

Es indudable que para las organizaciones el recurso humano es indispensable, al igual que para las personas es indispensable la conservación de su salud y su seguridad, entonces, es un deber moral del administrador de recursos humanos preocuparse por mantener y vigilar las condiciones idóneas para la conservación de las mismas.

De la prevención de accidentes y enfermedades, y conservación de la salud, se encargan la Seguridad y la Higiene Industrial, por lo que a continuación se definen.

Seguridad Industrial es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo.

Higiene es la parte de la medicina que tiene por objeto la conservación de la salud y la prevención de enfermedades.

Y, por Higiene Industrial se entiende el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deterioros de la salud.

Sobre la Seguridad Industrial, en el artículo 123 Constitucional se salvaguarda la seguridad del trabajador; en 1934 se publicó el Reglamento de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo. En el mismo año se publicó el Reglamento de Labores Peligrosas e Insalubres para Mujeres y Niños, y en 1942 se implantó el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En todo tipo de trabajo hay riesgos de accidentes, pero en las Industrias son más factibles debido a las máquinas, materias primas, gases, ruidos, desperdicios industriales, etc., que ponen en peligro la salud, la integridad física y mental, y hasta la vida de los trabajadores.

El objetivo de la Seguridad Industrial es prever las causas de los accidentes en el trabajo y vigilar la conservación y el mejoramiento de las áreas de trabajo. Su finalidad es la de establecer medidas de seguridad y definir reglas a fin de evitar los accidentes que se presentan en el trabajo, los cuales repercutirán en el aspecto económico y en el social.

Riesgo de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo. Se clasifican en tres grupos:

- a) Accidentes de trabajo
- b) Accidentes de tránsito, y
- c) Enfermedades profesionales; estas son estudiadas por la Higiene Industrial.

Según la Ley Federal del Trabajo en su artículo 474, un accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente.

En el mismo artículo 474 se definen los accidentes de tránsito como aquel que, teniendo las mismas características que el anterior se produce al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar de trabajo o viceversa.

Enfermedad es toda alteración de la salud producida por un agente biológico, o algún factor físico, químico o ambiental que actúa lentamente, pero en forma continua o repetida.

En el artículo 475 encontramos que enfermedad profesional o de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Los accidentes de tránsito han tenido últimamente un aumento considerable debido al ritmo de crecimiento acelerado que ha tenido la ciudad.

Tanto los accidentes como las enfermedades de trabajo tienen dos elementos, la causa productiva y la lesión; causa productiva son to dos aquellos factores que se conjugan para producir el riesgo de trabajo; y la lesión es todo daño o detrimento corporal causado por herida, golpe o enfermedad.

En la mayoría de los casos los accidentes no pueden ser previsibles, pero sí prevenibles. Estos pueden traer como consecuencia una incapacidad o la muerte.

La Ley Federal del Trabajo marca varios tipos de incapacidades:

El artículo 478 dice: Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por un tiempo.

Artículo 479: Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

Artículo 480: Incapacidad permanente total es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

Y, el grado más elevado de gravedad de los accidentes que implica la pérdida de la vida, o sea, la muerte.

Actualmente, todo trabajador que sufra un riesgo de trabajo que le produzca una incapacidad debe recibir una indemnización que se le pagará directamente. Los artículos del 484 al 501 de la Ley Federal del Trabajo determinan el monto de las indemnizaciones según cada caso.

Los trabajadores accidentados tienen derecho a:

- a) Asistencia médica y quirúrgica.
- b) Rehabilitación.
- c) Hospitalización, cuando el caso lo requiera.
- d) Medicamentos y material de curación.

- e) Los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios; y
- f) La indemnización fijada.

Los patrones tienen las obligaciones siguientes:

a) Reponer en su empleo al trabajador que sufrió un riesgo de trabajo, si está capacitado, siempre que se presente dentro del año siguiente a la fecha en que se determinó su incapacidad (artículo 498).

b) El artículo 499 dice: Si un trabajador víctima de un riesgo no puede desempeñar su trabajo pero sí algún otro, el patrón estará obligado a proporcionárselo, de conformidad con las disposiciones del contrato colectivo de trabajo.

Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

a) Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y materiales de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.

b) Cuando tengan a su servicio más de 100 trabajadores establecer enfermería, dotada con medicamentos y material de curación necesarios para la atención médica y quirúrgica de urgencia. Estará atendida por personal competente, bajo la dirección de un médico cirujano. Si a juicio de éste no se puede prestar la debida atención médica y quirúrgica, el trabajador será trasladado a la población u hospital en donde pueda atenderse a su curación.

c) Cuando tengan a su servicio más de 300 trabajadores, instalar un hospital, con el personal médico y auxiliar necesario;

d) Previo acuerdo con los trabajadores, podrán los patrones celebrar contratos con hospitales y sanatorios ubicados en el lugar en que se encuentre el establecimiento o a una distancia que permita el traslado rápido y cómodo a los trabajadores, para que presten los servicios a que se refieren las dos fracciones anteriores.

e) Dar aviso a la Junta de Conciliación y arbitraje o al inspector del trabajo, de los accidentes ocurridos dentro de las 72 horas siguientes.

f) En caso de muerte por riesgo de trabajo, dar aviso a las mismas autoridades, tan pronto como tengan conocimiento de ella; y

g) Proporcionar a la Junta o al Inspector de trabajo los datos y elementos de que dispongan, especialmente los siguientes: Nombre y domicilio del trabajador y de la organización; lugar y hora del accidente;

nombre y domicilio de las personas que lo presenciaron; lugar en que está siendo atendido el accidentado; trabajo que desempeñaba; salario que devengaba; nombre y domicilio de las personas que les corresponde la indemnización en caso de muerte.

También el patrón tiene como obligación lo que está estipulado en el artículo 123 Constitucional, fracción XV: "El patrón estará obligado a observar en la instalación de sus establecimientos los preceptos legales sobre Higiene y Salubridad y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte para la salud y la vida de los trabajadores la mayor garantía, compatible con la naturaleza de la negociación, bajo las penas que al efecto establezcan las leyes."

La prevención de los riesgos de trabajo es una obligación tanto de los patrones como de los trabajadores, ya que si llegara a presentarse algún riesgo, tendría repercusiones tanto en uno como en los otros.

Los accidentes de trabajo pueden tener causas directas o indirectas.

1) DIRECTAS.- Estas dependen del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones biológicas intrínsecas del propio accidente. Pueden ser:

a) Condiciones inseguras, que son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo, ya sea por defecto u omisión, o por la propia naturaleza de los mismos, y que representan un peligro de accidente; y por

b) Prácticas inseguras, que son los actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.

2) INDIRECTAS.- Son totalmente ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado, aunque, pueden estar subordinadas o no al medio en que se trabaja en forma normal. Por ejemplo, el accidente se debe a prácticas inseguras de personas ajenas a la conducta del accidentado que resulta ser víctima inocente del riesgo que sufra.

Para eliminar las causas de los accidentes es necesario conocer los riesgos. La mayor parte son razones evidentes, y basta el sentido común para reconocer su peligrosidad, sin embargo otras requieren de la experiencia para detectarla. Hay otras situaciones cuyo riesgo no puede

ser reconocido más que por personas con educación y experiencia técnica.

Para detectar riesgos es necesario:

a) Saber qué condiciones, o qué prácticas son inseguras, y en qué grado. Conocer el tipo de material con que se trabaje, instalaciones, etc., así como la forma en que se efectúan determinadas operaciones o prácticas.

b) Encontrar qué condiciones inseguras hay o qué prácticas inseguras se cometen.

c) Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren.

d) Corregir las condiciones y las prácticas inseguras que se encuentran en la actividad indispensable del proceso de eliminación de causas de accidente. La corrección de las causas de accidente debe tratar de llevarse al máximo, basándose siempre en la responsabilidad que cada quien tiene por su seguridad y la de los demás, y en el desarrollo de la conciencia de seguridad de todos. Es importante atender a los siguientes puntos:

a) Realizar exámenes médicos de ingreso y periódicos, para colocar a las personas en puestos adecuados a sus condiciones físicas y de salud.

b) Fomentar al máximo las buenas relaciones, dentro y fuera del trabajo; éstas favorecen la seguridad.

c) Difundir ampliamente las normas de seguridad en la colectividad.

d) Lograr que todos conozcan las consecuencias de los accidentes.

e) Obtener el apoyo general para los programas de seguridad.

Es indispensable dar a conocer a todo el personal los riesgos que existen dentro de la organización, y con más razón a los que van a estar expuestos a ellos.

Existen varias técnicas para fomentar la seguridad y son:

a) Concursos basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada; por ejemplo, menor número de horas-hombre perdidas por accidentes, menor número de accidentes en un período determinado, etc. Tales concursos pueden comprender a varios departamentos, o a varias plantas.

b) Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.

c) Metas; por ejemplo, días trabajados sin accidentes.

d) Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad corresponde a todos, según el puesto que se desempeña en una organización.

e) Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras, ya que convence de que estos ocurren y de que las causas, por simples que parezcan, pueden ocasionar tragedias y desastres.

f) Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia que se da a los logros en seguridad.

No hay que olvidarse de que los responsables de que los programas de seguridad funcionen son todas las personas de la organización y por esto se debe tener muy presente motivarlos para que de su motu proprio cumplan y hagan cumplir las normas establecidas para seguridad de todos.

Es conveniente que dentro de las organizaciones exista material o equipo contra incendios, así como cuerpo de vigilancia permanente dentro de la Institución para mayor seguridad de los intereses de la organización y del personal. Es necesario que dentro de los cursos sobre seguridad que se impartan a los trabajadores, se incluya uno sobre qué hacer en caso de incendio, cómo utilizar el equipo, cómo dar aviso del incendio sin provocar pánico, dónde se encuentra dicho equipo, etc. También, es conveniente que dentro de las instalaciones se encuentre una alarma contra robos, contra incendios, contra accidentes, etc., para que el personal pueda avisar de manera rápida el suceso.

Los accidentes en general tienen repercusiones en el aspecto económico, social y psicológico. En el económico son muy difíciles de precisar los costos, pues hay muchos inesperados, sin embargo se deben contar para empezar, los costos del tiempo perdido del accidentado, de la atención médica inmediata y posterior, del equipo dañado, de la materia prima dañada, de salarios devengados del accidentado, de indemnizaciones, etc. En el psicológico pueden minar la salud mental del accidentado o provocar la adición a vicios o hasta al suicidio debido a una incapacidad permanente que obligue al trabajador a tener que cambiar de actividad, a recibir menor sueldo, o por sentirse incapaz de valer por sí mismo, etc. También en el social, pues repercute en el núcleo familiar obligando muchas veces a los integrantes de la familia, a dejar los

estudios por tener que trabajar, pues la pensión que reciben ya no les alcanza para vivir, y esto desequilibra emocional y socialmente a la familia.

Después de haber revisado someramente lo relacionado con la Seguridad Industrial, ahora se verán algunos puntos faltantes sobre la Higiene para concluir el tema.

El ambiente es todo lo que rodea a un individuo, o sea, el medio en el cual está llamado a vivir, por lo que este punto es de gran importancia para que los trabajadores se desarrollen adecuadamente en la organización.

Desde el momento en que se planea construir una planta, las normas de la Higiene Industrial entran en acción, pues hay que evitar construirlas en terrenos pantanosos, cercanos a aguas estancadas, que se inundan con facilidad; que estén muy bajos o mal nivelados porque no desaguan bien; tampoco se construirán en terrenos contaminados con sustancias orgánicas (ex-basureros).

Debe evitarse la acción de los vientos, de la obscuridad y el reflejo de los rayos solares, por lo que no se construirán las plantas ni en el fondo de valles cerrados ni sobre las montañas.

La mejor disposición es que los cuatro lados del edificio miren hacia los cuatro puntos cardinales. También debe tener comunicaciones fáciles con los núcleos de donde procede el personal que trabaja, para evitar largos desplazamientos a pie.

Para que el medio ambiente del trabajo sea propicio, deberá contar con un aglomerado de todo cuanto rodea al individuo incluyendo factores materiales, intelectuales y morales.

Entre los factores materiales se encuentran algunos accesorios como sanitarios en número proporcional al de trabajadores, con agua abundante para el servicio de los mismos y descarga automática si es posible.

Los suelos y paredes serán continuos, lisos e impermeables, con materiales que resistan lavados con desinfectantes antisépticos, que deberán hacerse siempre que sea preciso y por lo menos una vez al día.

Reunirán los locales buenas condiciones respecto a acondicionamiento, supresión de emanaciones, debiendo, cuando se disponga de alcantarillado, ir unidos a éste, y, en su defecto a fosas sépticas, fijas o

móviles. No tendrán comunicación directa con los locales de trabajo cuando éstos sean cerrados, ni con los comedores, cocinas, dormitorios, salas de vestir y demás locales destinados a usos de los trabajadores.

Los locales destinados al aseo del personal, lavabos, duchas, etc., ofrecerán buenas condiciones de amplitud e higiene de acuerdo con el número de obreros que hayan de utilizar dichos servicios, debiendo estar convenientemente separados los correspondientes al personal masculino de los del femenino.

En Industrias o trabajos que por su índole resulten peligrosas para la salud o marcadamente sucias, se dispondrán, según los casos, de lavabos, duchas con agua caliente y fría, jabones antisépticos o desinfectantes, cepillos, esponjas frotadoras, cepillos para dientes, enjuagatorios, antisépticos para la boca y toallas o secadores de agua caliente.

Los vestidores o locales destinados para que los trabajadores se cambien de ropa, dispondrán de bancos y perchas o armarios en número proporcional al de trabajadores.

Los patronos deben proporcionar a sus trabajadores el agua potable que necesiten para bebida, y si es posible, dispondrán fuentes surtidoras para uso de los mismos.

Para evitar contaminaciones se dispondrán papeleras y escupideras en número suficiente y de este modo quedará prohibido tirar objetos, papeles, o basura en general fuera de las papeleras, así como escupir en el suelo de los locales de trabajo y de los anexos; las escupideras deberán estar provistas de tapa, ser fácilmente manejables y estar llenas de líquidos antisépticos.

Todos los ambientes de trabajo se encuentran condicionados por los siguientes factores físicos: temperatura, humedad, radiaciones, sonidos y presión atmosférica. El aire es una mezcla de gases y su contenido normal de vapor de agua no es un elemento fijo, pues varía según las condiciones atmosféricas.

La ventilación dentro de los locales debe ser continua para que sea eficaz. La ventilación reducida a celosías y bocas de aireación de uso corriente (aberturas colocadas en la parte superior de la sala a ventilar) es inconveniente por crear corrientes de aire limitadas. Se puede usar ventilación natural o artificial por depresión (se aspira el

aire del interior de los locales y se arroja al exterior) o por sobrepresión (se capta el aire del exterior y se hace penetrar en los locales).

La iluminación dentro de los locales de trabajo también juega un papel muy importante. Según Tulasne ayuda a: aumento de la producción, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo; disminución de errores; disminución importante del número de accidentes; mejoría de las condiciones de higiene visual; disminución del ausentismo; mejoría del factor moral.

La iluminación puede ser natural o artificial.

Hay ciertas normas reglamentarias sobre la iluminación de los centros de trabajo, y son:

a) Los locales de trabajo tendrán la iluminación precisa, según la clase de operaciones o industrias de que se trate, y que deberá satisfacer las condiciones de seguridad del personal empleado.

b) Cuando no sea factible la iluminación se sustituirá por la artificial en cualquiera de sus formas y siempre que ofrezca garantía de seguridad, no vicié la atmósfera del local y ofrezca peligro de incendio o para la salud del trabajador.

c) La intensidad de la iluminación se procurará sea uniforme en todo el local.

d) Los lugares que dentro del local ofrezcan mayor peligro de accidentes deberán estar especialmente iluminados.

e) Se procurará que los obreros no sufran molestias a consecuencia de la luz directa solar.

f) Cuando las circunstancias lo aconsejen, se dispondrá de un alumbrado de seguridad que funciones con independencia del alumbrado normal.

Son muchos los factores nocivos que contaminan el ambiente y ejercen acción sobre el funcionamiento normal del organismo. Se pueden concentrar en cinco categorías (según el Dr. F. Arias Galicia):

1) QUIMICOS.- La industria moderna requiere materias primas, todas de naturaleza química que en su manejo o transformación son capaces por sí mismas o mediante sus derivados de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador, produciendo el cuadro nosológico de la enfermedad profesional de que se trate. La absorción de estas sustancias puede efectuarse por la piel, el aparato respi

ratorio y el digestivo.

2) FISICOS.- Se reconocen todos aquellos en que el ambiente normal cambia, rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio. Se citan: defecto de iluminación; calor o frío excesivos; ruido y humedad excesivos también; manejo de corriente eléctrica; exceso o defecto de presión atmosférica; presencia de polvos en la atmósfera; radioactividad, etc. Estas situaciones anómalas traen como consecuencia repercusiones en la salud. Por ejemplo: disminución de la agudeza visual, ceguera, alteraciones del sistema termorregulador del cuerpo, vasodilatación periférica, sordera profesional, neurosis por ruidos, etc.

3) BIOLÓGICOS.- Este tipo de factores tiene como origen la fijación dentro y/o fuera del organismo, o la impregnación del mismo, por animales protozoarios o etasocarios, parásitos, o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad, como paludismo, tétanos, etc.

4) DE FUERZA DE TRABAJO.- Todos aquellos que tiendan a modificar el estado de reposo o movimiento de una parte o la totalidad del cuerpo vivo, es decir, a modificar la situación del espacio y capaces de provocar enfermedades o lesiones; por ejemplo, grandes esfuerzos físicos que pueden provocar desgarraduras musculares, hernias y eventraciones.

5) PSICOLÓGICOS.- Medio tensional en el cual se desempeña el trabajo, que pueda causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores, como neurosis, psicosis, histerias, etc.

Los impactos de las enfermedades profesionales pueden ser de orden psicológico, social, y económico.

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

En casos normales, la inseguridad personal, el temor a morir, la incapacidad de trabajar y ganarse la vida originan cambios en la personalidad que van desde leves neurosis a trastornos mentales, además de la enfermedad orgánica ya provocada. En casos más graves, los trastornos completos de la personalidad pueden provocar adición a vicios, la

muerte o el suicidio, y además, repercusiones en la salud mental de la familia.

En los sociales, el impacto se debe a que las enfermedades profesionales merman la fuerza de trabajo del país y esto afecta directamente a la sociedad, pues aumenta el número de inválidos e incapacitados a los que hay que mantener y cuidar. Existen otros factores que también hay que considerar aunque no se puedan apreciar fácilmente:

a) Disminución de individuos preparados, y aumento, por tanto, de la necesidad de preparar sustitutos.

b) Malas actitudes que se desarrollan entre las personas cercanas a los afectados, con un aumento de vicios que entre ellas pueden desarrollarse.

c) Pérdida de mercados extranjeros y nacionales por la disminución de la calidad y el aumento en el costo de los productos.

Y, en el aspecto económico encontramos:

a) Importantes pérdidas económicas para las organizaciones por el ausentismo y el descenso de la habilidad del personal ausente, con elevación de gastos de adiestramiento y selección de personal nuevo.

b) Pérdida para las organizaciones en producción, calidad, tiempo, prestigio, etc.

c) Pérdidas para la familia del trabajador por una baja de sus ingresos económicos y aumento de gastos al tener un enfermo en casa.

d) Pérdidas para el Seguro Social, ISSSTE, y otros organismos similares por el aumento de sus gastos médicos, auxiliares, medicamentos, etc.

e) Pérdidas económicas para el país, al perder fuerza de trabajo y potencial de mercados extranjeros.

Para solucionar el problema de la Seguridad y la Higiene en el trabajo se crean las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene Industrial en el seno de las organizaciones, asignándoles obligaciones cuyo cumplimiento deberá traducirse en el abatimiento de los altos índices de accidentes y enfermedades de trabajo, que causa mucho daño a los trabajadores y a sus familiares por el avance de la industria.

Su objetivo es conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo.

Las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad de los centros de trabajo o locales, recibirán la colaboración de la Comisión de Zona y a su vez serán las colaboradoras inmediatas de las Comisiones Mixtas de zona para toda la labor encaminada al cumplimiento de las disposiciones que establece el Reglamento de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo.

La base jurídica de estas Comisiones se encuentra en el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo que dice: En cada empresa o establecimiento se organizarán las Comisiones de Seguridad e Higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlas y vigilar que se cumplan.

El número de representantes puede ser variable dependiendo de los diversos procesos y actividades especializadas que integren la organización. Es necesario que haya representantes de todas las actividades para que puedan opinar, con conocimiento de causa, sobre los posibles riesgos que puedan acaecer, las condiciones insalubres y las que puedan causar enfermedades.

En caso de haber sindicato, éste está encargado de nombrar a los representantes obreros. En caso de no haberlo, serán designados por elección directa de los trabajadores.

Las principales obligaciones de las Comisiones son:

- a) Establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro del establecimiento.
- b) Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- c) Vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos en vigor y que tienden a conservar la salud de los trabajadores.
- d) Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- e) Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que desempeñan.

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene Industrial deberán reunirse por lo menos una vez al mes para discutir las causas de los

riesgos acaecidos durante ese tiempo y los planes para evitarlos en el futuro; se discutirán los medios de protección individual y colectiva que deban establecerse en el centro de trabajo con base en las circunstancias que ocasionaron el riesgo y analizando los distintos factores de concurrencia. En las reuniones se levantarán actas donde figuren los riesgos presentados, se enviará una copia a las autoridades del trabajo para que conste de su actuación y aquellas procederán a complementar las investigaciones de las Comisiones y a rectificar o ratificar los dispositivos propuestos.

Todos los miembros de la Comisión trabajarán dentro del organismo en forma gratuita, durante las horas hábiles de la jornada de trabajo que desempeñen.

CAPITULO SEGUNDO

GENERALIDADES DEL INDECO

I ORIGEN

La República Mexicana ha tenido, en los últimos 30 años, un incremento de población superior al 100%. En el censo de 1940 se registraron 20 millones de habitantes, mientras que en el de 1970 se registraron 50 millones.

Este crecimiento demográfico ha afectado a todas las grandes poblaciones del país, pero particularmente al D. F., cuya población, en el lapso mencionado, se ha cuadruplicado. Nuestra ciudad capital cuenta aproximadamente con 10 millones de habitantes y está pagando las consecuencias de ese desarrollo agigantado por falta de previsión y de una política adecuada que hiciera frente a esa situación.

Entre los resultados de este crecimiento anárquico de las ciudades, tenemos la escasez cada vez más grande de viviendas, la carencia de servicios municipales en torno a las nuevas comunidades, barrios y zonas tuguriales que crecen en la periferia de las ciudades como único medio de supervivencia, dando lugar a las ciudades perdidas, producto del éxodo permanente del campo a la ciudad, y recursos económicos insuficientes.

Ante esta situación se creó el Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular (INDECO).

INDECO sustituyó al antiguo Instituto Nacional de la Vivienda que tenía sus actividades orientadas hacia una política de proyecto, construcción y administración de unidades habitacionales, unifamiliares y multifamiliares, que frente a la demanda real de habitaciones y recursos, requería de un presupuesto inalcanzable en cualquier país. Por lo tanto el INDECO subrogó al INV en derechos y obligaciones, de modo que se fijaron objetivos específicos que condujeran a la solución gradual de los problemas que padece el país en aspectos de carencia habitacional y zonas susceptibles de regeneración, desarrollo de las comunidades rurales y urbanas e incremento de servicios municipales.

Como se trata de un problema con repercusiones a nivel nacional, el Ejecutivo Federal promulgó un Decreto el 24 de Agosto de 1971, publicado en el Diario Oficial del 30 del mismo mes, en el cual se facultó a INDECO para realizar convenios de coordinación con los Gobiernos de los Estados para la prevención del desarrollo urbano y la vivienda.

A la fecha ya se han firmado dichos contratos con todas las entidades federativas y el D. F.; se instalaron las oficinas correspondientes y para poder tener una correlación administrativa tienen una estructura similar a la de INDECO Central.

I I O B J E T I V O S

Cada INDECO Estatal tiene como función principal formular los planes directores para poder propiciar un desarrollo lógico y congruente de las comunidades para hacer posible un mejoramiento de las condiciones de vida de sus moradores.

Actúan como órganos apropiados para promover ante los diver-

Los gobiernos, el sector privado y los interesados directos, el establecimiento de nuevas fuentes económicas, particularmente en el agro; ayudan a resolver problemas que se deriven de la inseguridad jurídica de la tenencia de la tierra y de la escasez de recursos de las personas que no tienen regularizadas sus posesiones, deteniendo así el nacimiento de ciudades perdidas y cinturones de miseria.

Se creó el Comité Técnico de INDECO integrado por el jefe del Departamento del D. F., el Secretario de Obras Públicas, el Director General del ISSSTE, el Director General de BANOPSA, el Director del Banco de México y el Director General del INFONAVIT.

La finalidad de este Comité Técnico es integrar un solo cuerpo cuyas funciones esenciales estén orientadas a la resolución de los problemas relacionados con la vivienda, la escasez de servicios municipales y el desarrollo coherente de las ciudades. INDECO actúa como coordinador de las actividades que emanen de dicho Comité.

Entre otras funciones, el Comité deberá evaluar las intervenciones que deba realizar el sector público y obtener el inventario de bienes inmuebles, viables para la edificación de vivienda en el país. Además, ha llegado a los acuerdos siguientes: obtener por medio del INDECO la información preliminar del régimen de propiedad de la tenencia de la tierra; la Secretaría de Obras Públicas efectúa una evaluación física de los terrenos y la Secretaría del Patrimonio Nacional determina su valor comercial. Una vez llevadas a cabo estas acciones, el terreno podrá ser considerado apto para la vivienda.

La participación de INDECO en este proyecto de regularización consta de planificación, supervisión y control del uso de la tierra de acuerdo con lo establecido en el proyecto de Desarrollo Urbano.

INDECO ha procurado que la expansión de los fundos legales a través de expropiaciones de bienes ejidales, no se haga mediante el sacrificio del interés legítimo de los campesinos y se debe tener la seguridad de que esos nuevos fraccionamientos forman parte del uso óptimo del suelo.

De acuerdo con esta política solo los terrenos ejidales que contengan proyectos urbanos y perfiles económicos, y previa anuencia de los interesados, podrán ser expropiados. Evidentemente se deberá contar con los recursos financieros suficientes para que además de la canaliza

ción de dinero hacia los programas, se destine una parte de ellos a la aplicación inmediata en beneficio de los campesinos afectados.

I I I F U N C I O N A M I E N T O , D E S A R R O L L O Y L O G R O S

El desarrollo de la comunidad es un complejo de procesos progresivos que tienden a mejorar las condiciones de la colectividad en materia económica, social, cultural y humana.

El INDECO ha considerado que "en su desarrollo las comunidades rurales y urbanas están íntimamente ligadas entre sí; no es posible pensar en unas sin las otras; no es posible concebir la ciudad sin su región, como no es posible tampoco concebir esquemas directores de desarrollo urbano sin considerar, simultáneamente, los programas que viene alentando el sector público hacia la estructura rural de nuestro país, que entre otras cosas, arraigue a la población evitando su éxodo hacia las áreas urbanas". (Informe anual de INDECO de 1974). Ha pretendido establecer una visión amplia y general de los problemas y sus relaciones para comprender como se ha dado el desarrollo de una región a costa y menoscabo de la otra (lo que ha sucedido en los procesos convencionales de inversión, aplicados únicamente a las relaciones de espacio entre el campo, la provincia y la metrópoli).

Las actividades y programas desarrollados por el Instituto abarcan diversos aspectos, los cuales se pueden resumir y clasificar de la siguiente manera:

1) VIVIENDA POPULAR.- Este programa consiste en la construcción de unidades habitacionales con viviendas unifamiliares y multifamiliares a precios populares para que la gente que no cuenta con muchos recursos, tenga acceso a este programa.

Debido a la incapacidad financiera del Instituto se optó por el sistema de fideicomiso para la promoción de cada una de las obras

que se realizan.

La adquisición de vivienda del programa de Vivienda Popular se solicita y tramita en el Departamento de Ventas del Instituto. Desde luego, como ya se dijo anteriormente, cada INDECO Estatal está encargado de hacer y realizar los planes y trámites del Estado a que pertenecen.

2) PROGRAMA DE REMODELACION URBANA.- La expansión ilimitada de nuestras ciudades no es la solución para los nuevos asentamientos urbanos, ya que si simplemente se añaden estos a los ya existentes, se provocan problemas viales, de contaminación, de transporte, de esparcimiento reducido, etc., así como complicados esquemas en la administración de nuestras poblaciones, ya congestionadas de por sí.

La expansión de las ciudades y el alto índice de crecimiento de la población urbana, constituyen unos de los fenómenos de mayor importancia en el desenvolvimiento de la sociedad y su medio. Este índice de crecimiento tiene su origen en la explosión demográfica natural, pero principalmente en la inmigración de la población rural a la ciudad. Además a esta situación debemos agregar la problemática siguiente: el problema causado por la situación jurídica legal respecto al Sistema Habitacional de Rentas Congeladas.

INDECO pretende resolver este problema mediante la creación de un nuevo sistema habitacional bajo el régimen de Condominio, que se logra mediante la constitución de fideicomisos en los que participan los propietarios de bienes inmuebles y la propia institución, cada uno con funciones específicas; el fideicomiso permite reevaluar la propiedad, aumentar los ingresos del propietario y sustituir la vecindad por el edificio moderno, el cual será la nueva habitación de los inquilinos, quienes bajo esta modalidad adquirirán, en el plazo establecido de 15 años, la propiedad del departamento que hayan seleccionado.

Por lo tanto, podemos considerar que remodelar es vivificar, es el empleo racional de la tierra y de los servicios instalados por el hombre.

Otro problema, como ya se dijo, lo constituyen los inmigrantes rurales que acuden al medio urbano invadiendo terrenos nacionales y privados, originándose un proceso de paracaidismo y ciudades perdidas, en un flujo constante e irreversible.

INDECO se propone como objetivo erradicar ese sistema habitacional precario en zonas de invasión y ciudades perdidas y marginadas, en colonias sin servicios y en ciudades tuguriales, mediante la promoción del sistema que solucione los conflictos que el fenómeno origina.

3) HOGARES FERROCARRILEROS.- Antes de la reforma constitucional que dió origen al INFONAVIT, el Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana, obtuvo de la empresa Ferrocarriles Nacionales de México y de los regionales que opera el Gobierno Federal, tales como Unidos del Sureste, Chihuahua-Pacífico, Sonora, Baja California, etc., mediante un convenio, que todos los terrenos que no fueran a ser utilizados en la operación o ampliación de sus actuales instalaciones, fueran dadas en propiedad al sindicato para poder llevar a cabo la construcción de viviendas para sus agremiados.

A petición del Sindicato mencionado, la función del INDECO es actuar dentro del Comité Técnico como asesor técnico y medio para la materialización de las obras.

4) COMITE DE REGULARIZACION DE LA TENENCIA DE LA TIERRA (Co-RETT).- Un aspecto muy importante en la actividad habitacional al que ha tenido que enfrentarse INDECO, es el relativo a la regularización de la tenencia de la tierra.

En los últimos años ha surgido un fenómeno muy importante: la ciudad es invadida continuamente por gentes que acuden de todas partes del campo, y posteriormente, por razones naturales de crecimiento urbano, la ciudad invade zonas consideradas estrictamente como rurales.

Este complicado fenómeno produce una serie de problemas, uno de los cuales es la extensión hacia el campo en forma desordenada, creando el agudo problema de la propiedad territorial.

Dado que no fué, o no pudo ser previsto el crecimiento de nuestras ciudades fundamentales en el tiempo del establecimiento de la tierra agraria a su alrededor, y no obstante la especial situación jurídica de esta tierra, buscando espacio vital se han realizado innumerables asentamientos humanos fuera de la ley y sin esperanza de los servicios más elementales, con grandes consecuencias políticas, sociales y económicas.

Para tratar de resolver este problema se creó, el 20 de Agos-

to de 1973, el Comité de Regularización de la Tenencia de la Tierra. Su meta es obtener decretos presidenciales expropiatorios para poder canalizar los recursos para el pago de las indemnizaciones correspondientes y así llevar a cabo la titulación.

5) RESERVAS TERRITORIALES.- Por medio del instrumento propiciado por el Ejecutivo de la Unión en la Ley de la Reforma Agraria en materia de expropiación, el Instituto ha propuesto en 51 ciudades de la República, la expropiación de 115 millones de metros cuadrados de tierra de origen agrario, cuando previamente el equipo de laboratorio de campo de la SOP ha determinado que dichas tierras ofrecen mayores garantías para el crecimiento espacial de las poblaciones que para el agro.

El Plan Nacional de Reservas Territoriales ha permitido dos funciones muy importantes:

a) La alimentación territorial a los sistemas financieros especiales operados a través del INFONAVIT y el FOVISSSTE, así como para los programas que se desarrollan a través del Programa Financiero de la Vivienda.

b) La aportación de utilidades excedentes en dinero por las operaciones de venta de esos territorios, hacia la constitución de herramientas financieras para la política institucional de inversión en actividades en el medio rural.

6) DESARROLLO RURAL.- Existe una estrecha relación entre el impulso a las actividades productivas y la solución definitiva a nivel nacional del problema habitacional.

Por esta razón, el INDECO se ha abocado a la instalación de industrias en el medio rural, así como a la elaboración de esquemas muy concretos de desarrollo integral.

En el área de estudios sociales para el Desarrollo de la Comunidad Rural, se elaboró un modelo operacional denominado "Programa de Desarrollo de la Comunidad Rural" (PRODECOR), que para su realización divide a la República en 8 grandes zonas, las cuales a su vez se subdividen en regiones y microregiones; previéndose las instituciones, proyectos, entrenamientos, sistemas o instrumentos que se deban aplicar.

Por sus características de organismo descentralizado, técnico, promocional, INDECO está en la posibilidad de negociar la canaliza

ción de capitales al medio rural que permiten transformar al campesino con ingresos aleatorios en trabajador de percepción asegurada y con las prestaciones que fijan las leyes laborales y de seguridad social; también tiene la posibilidad de contraer compromisos y asociarse, tanto con los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios, como con el capital, de modo que representa un atractivo para inversionistas en las actividades rurales, de las que han permanecido alejados en virtud de no encontrar seguridades para sus capitales.

7) VIVIENDA CAMPESINA (VICA).— El Gobierno Federal, a través de la Dirección de Inversiones Públicas de la Secretaría de la Presidencia, en lo que se refiere a desarrollo rural, pretende satisfacer en forma eficiente y dinámica a las poblaciones rurales, mejorando sus condiciones de vida por medio del establecimiento de una infraestructura económica y social que proporcione ocupación masiva y productiva de la fuerza de trabajo. Así mismo pretende lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos del país y establecer medidas eficaces para mejorar el género de vida de los núcleos rurales.

Dentro del marco general de este programa, al INDECO le corresponde el apartado que se refiere a la regeneración de la vivienda campesina y la promoción social. El programa de INDECO comprende construcción de viviendas nuevas, ampliación y reconstrucción de las ya existentes.

8) SISTEMA DE DOTACION DE SERVICIOS ELEMENTALES.— Con el propósito de incrementar las opciones de las familias de escasos recursos no consideradas ni en los sistemas de crédito convencionales, ni en los fondos especiales para financiamiento de la vivienda, se está realizando un programa de asentamientos legales en tierras urbanas dotadas parcialmente de servicios de infraestructura, propiciando un cambio que facilite a dichas familias su incorporación a programas de vivienda a diversas escalas. Es una política que complementa a las de las Reservas Territoriales y a la de Regularización de la Tenencia de la Tierra. Esta última junto con la de Dotación de Servicios Elementales, encauzan la necesidad de la población mediante la oferta de tierras y servicios para lograr un sano crecimiento de las ciudades.

9) PLAN NACIONAL CAÑERO.— INDECO forma parte de la estructura

del Comité Técnico del Fideicomiso para Productores Cañeros de Escasos Recursos, que con los fondos integrados por \$0.25 por Kg., de azúcar producido, apoya un programa de mejoramiento integral.

La función de INDECO es encargarse de la operación del programa con recursos propios para no gravar los fondos disponibles en el Fideicomiso. También tiene a su cargo toda la dirección técnica y la aplicación de la inversión y debe reportar a través del Delegado Fiduciario, la marcha y avance de las obras autorizadas.

INDECO diseñó la estructura operativa, la cual está de acuerdo con las regiones cañeras conforme a la zona de abastecimiento de los ingenios; pero son los campesinos cañeros los que especifican los trabajos, las obras de realización más urgente y disponen de la aplicación del fondo que les corresponde de acuerdo con sus necesidades.

Por instrucciones del Ejecutivo Federal, se entregaron a la consideración del Vocal Ejecutivo de la Industria Azucarera, los sistemas que se proponen para la habitación de trabajadores temporales -cortadores de caña- con el objeto de generalizar estos sistemas de vivienda para otros trabajadores estacionales.

En la ley que crea el INFONAVIT, se sugiere el apoyo financiero de este fondo especial para generalizar el tratamiento de la vivienda para los trabajadores temporales considerándolos de manera especial en el H. Consejo de ese Instituto.

10) PLAN NACIONAL IXTLERO.- El propósito de este programa es elevar el nivel económico de los ixtleros, procediendo a agruparlos en cooperativas que se encarguen de racionalizar la explotación de la fibra y organizar grupos de trabajo colectivo a través de centros comunales ixtleros.

Cada centro comunal cuenta con las construcciones siguientes: una tienda CONASUPO, lugar para la cooperativa, local para la bodega y el almacén, otro para administración y uno más como local comunal, donde se imparte instrucción sobre trabajo social, puericultura, higiene y dietética por medio de trabajadoras sociales expertas en esas materias.

11) PROGRAMA DE VIVIENDAS PARA LOS TRABAJADORES DEL SEGURO SOCIAL.- A solicitud del Sindicato Nacional de Trabajadores del Insti-

tuto Mexicano del Seguro Social y con eficaz participación del propio IMSS, se formuló un plan nacional de vivienda para dichos trabajadores, tomando en cuenta que sus afiliados superan en sus prestaciones a las que ofrece el INFONAVIT, por lo tanto han quedado al margen de dicho régimen de crédito y ahorro.

12) VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES PORTUARIOS.- A solicitud de la Comisión Coordinadora de Puertos, dependiente de la Secretaría de la Presidencia, se han realizado trabajos para la construcción de viviendas en las ciudades de Manzanillo, Col., Tampico, Tamps., y Guaymas, Son.

13) PROGRAMA DE EMERGENCIA.- INDECO cuenta con programas especiales de emergencia, como el de Agosto de 1975, en el que se trabajó en la reconstrucción de viviendas afectadas por sismos, turbonadas, e inundaciones.

Este programa se realizó con recursos aportados por particulares y trabajadores, así como con la participación de recursos federales, en una política de otorgamiento de créditos blandos para ciudadanos afectados, quienes por su imposibilidad de reconstruir su patrimonio destruido de manera violenta se consideran damnificados.

14) PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL SERVICIO SOCIAL.- El programa para el desarrollo del servicio social de pasantes, que a escala muy modesta por su limitación de recursos opera en el INDECO, formuló un censo nacional de pasantes y estableció contacto con la totalidad de Centros de Educación Superior del país, propugnando se constituyeran comisiones para el Servicio Social con la representación de maestros y estudiantes.

I V O R G A N I G R A M A

El organigrama de INDECO fué modificado recientemente como

consecuencia de la Reforma Administrativa, la cual, entre otras cosas, busca el desarrollo integral del personal que labora en las dependencias públicas. Anteriormente, estaba integrado únicamente por dos gerencias que dependían directamente de la Dirección General: la Gerencia de Operación y la Gerencia de Producción. Estas dos gerencias realizaban todo el trabajo de carácter técnico en todas las áreas necesarias para que INDECO cumpliera con sus funciones, pero se había olvidado de algo muy importante: el desarrollo del Recurso Humano.

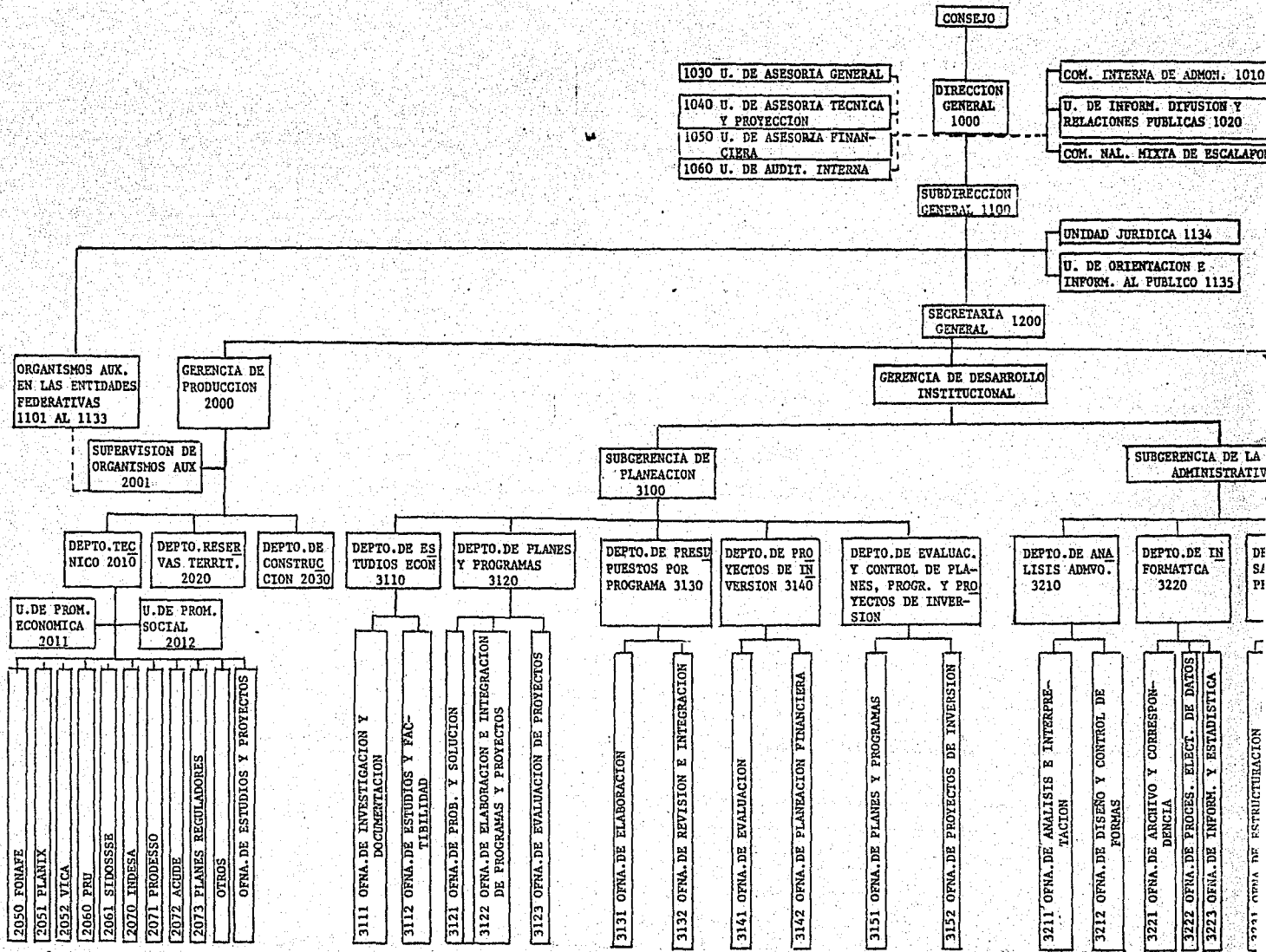
En la antigua organización solo importaba reclutar al personal y seleccionarlo, pagarle su salario, darle prestaciones para tenerlo contento, ver que se estuviera cumpliendo con los requisitos legales etc., pero nunca nadie se había ocupado de pensar que ese recurso humano, que esa materia prima (como hasta ese momento se le había considerado) necesitaba desarrollarse, necesitaba adquirir nuevas habilidades y nuevos conocimientos, necesitaba progresar no solo económicamente, sino también como persona que tiene necesidades de logro y realización. Fué entonces cuando vino la Reforma Administrativa, y uno de sus puntos principales fué precisamente ese, el desarrollo integral de las personas que laboran en las dependencias públicas.

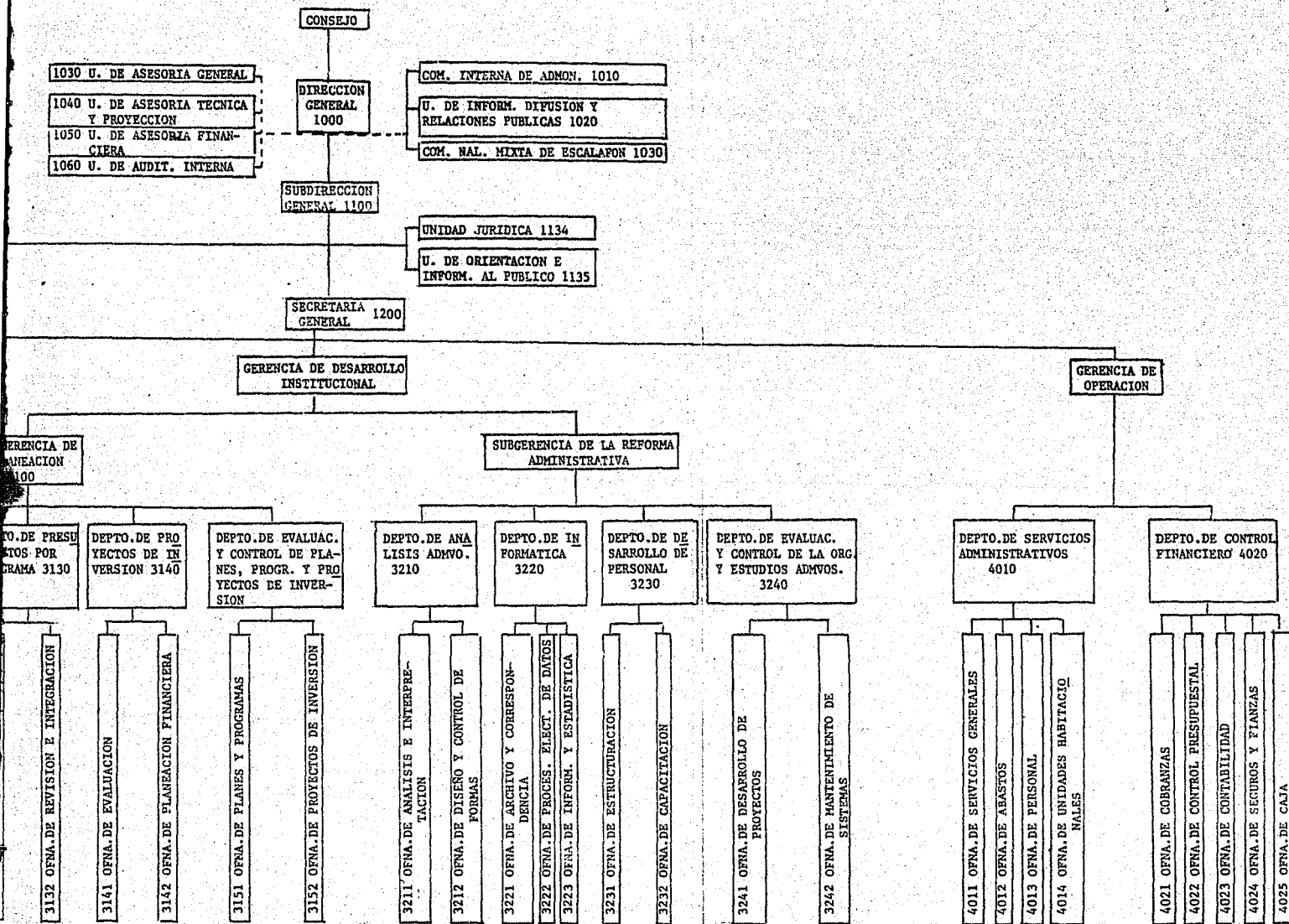
A partir de este momento se creó una nueva gerencia, la de Desarrollo Institucional, quedando integrado el nuevo organigrama de este modo: (véase página siguiente)

Las funciones de las otras gerencias no fueron modificadas, ya que la Gerencia de Producción sigue siendo la encargada de llevar a cabo todos los programas del Instituto, los cuales ya se han descrito anteriormente. También tiene a su cargo la supervisión de los organismos auxiliares en las entidades federativas.

La Gerencia de Operación es la encargada de surtir a la de producción de todo lo necesario para que se puedan llevar a cabo las Obras que realiza el Instituto. En este renglón, no solo nos referimos a los recursos materiales y técnicos, sino también al recurso humano necesario para todas las áreas de la Institución.

La Gerencia de Desarrollo Institucional es la que se encarga de ver que el recurso humano que ha aportado la Gerencia de Operación, se encuentre en óptimas condiciones en todos los aspectos. Por lo tan-





to, como se puede apreciar, el área de Recursos Humanos se encuentra dividida en dos departamentos que son:

- A) Departamento de Personal (dependiente de la Gerencia de Operación).
- B) Departamento de Desarrollo de Personal (dependiente de la Gerencia de Desarrollo Institucional).

A) DEPARTAMENTO DE PERSONAL

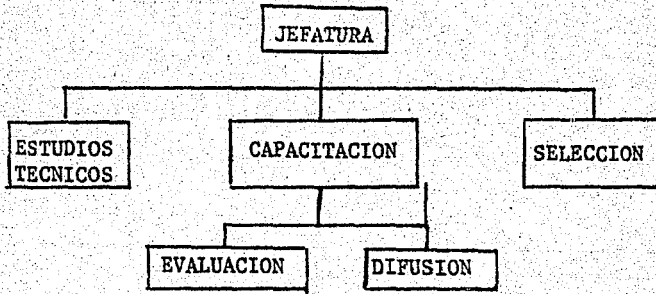
Es el encargado de la parte operacional del área, o sea que se encarga de la elaboración de las nóminas, control de asistencias, contratación, altas, bajas y toda clase de movimientos del personal, no solo del INDECO Central, sino también de los Estatales. Esto es así por que INDECO tiene un presupuesto limitado, ya que no cuenta con recursos propios y no le es posible tener oficinas de personal en cada INDECO Es total. Además, en muchas ocasiones estos INDECO no tienen un tamaño que justifique el establecimiento de un departamento de Personal.

Este departamento se encarga también de lo relativo a las prestaciones del personal.

B) DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL

Es el que tiene a su cargo la selección, capacitación y promoción del personal. En pocas palabras, es el que tiene a su cargo vigilar que los recursos humanos del Instituto se encuentren en óptimas condiciones, de modo que este departamento contiene toda la filosofía de la Reforma Administrativa.

Al igual que en el Departamento de Personal, en el Departamento de Desarrollo de Personal se centran las funciones tendientes al desarrollo del Personal de los INDECO Estatales. El organigrama del departamento está integrado de la siguiente manera:



CAPITULO TERCERO

GENERALIDADES DEL INFONAVIT

I ORIGEN

Desde la Constitución de 1917, en el artículo 123 dedicado a la reglamentación del trabajo y previsión social, referente a su fracción XII, se establece la obligación por parte del patrón, en materia habitacional, de proporcionar viviendas cómodas e higiénicas en los siguientes términos:

"En toda negociación agrícola, industrial, minera, o cualquier clase de trabajo, los patrones estarán obligados a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, por las que podrán cobrar rentas que no excederán del medio por ciento mensual del valor catastral de las fincas. Igualmente deberán establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad. Si las negociaciones estuvieren situadas dentro de las poblaciones y ocuparen un número de trabajadores mayor de cien, tendrán la primera de las obligaciones mencionadas."

Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un Fondo Nacional de la Vivienda, a fin de constituir

depósitos en favor de los trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos, créditos baratos y suficientes para que adquirieran en propiedad tales habitaciones.

Sin embargo, esta disposición no se podía cumplir debido a que por un lado, existen negociaciones dotadas de abundantes recursos económicos y poca mano de obra, frente a otras que teniendo escaso capital, generan trabajo a numerosas personas. El problema residía en salvar los obstáculos tales como los diferentes niveles de salario, la gran movilidad ocupacional y la desigual distribución de los centros de producción o fuentes de trabajo. Además, no era equitativo que los trabajadores que pertenecieran a una organización pequeña, o de menos de cien asalariados, carecieran del derecho a adquirir con facilidad un lugar adecuado para vivir, ni que debieran depender del lugar donde se encontrase la negociación, respecto a su ubicación geográfica.

Haciendo referencia a la Ley Federal del Trabajo Reformada, dada a conocer el 8 de Abril de 1970, se hizo constar la disposición del Ejecutivo Federal respecto a la concentración de las aportaciones patronales con carácter de ahorro social para beneficio del proletariado. Se modifican los artículos 97 fracción II y adición en la III; 110 fracción II y III; del 136 al 151 y el 782.

Se hace mención en uno de los comentarios de Alberto y Jorge Trueba (pag. 82 L.F.T.), al desarrollo industrial que ha operado en México, y se considera la necesidad de que todos gocen del beneficio de una vivienda adecuada sin hacer distinciones injustificadas, se propone darle una solución práctica al problema.

" 1º Debe crearse el Instituto Social de la Vivienda Obrera, con representación de trabajadores, patrones, y Gobierno.

2º El patrimonio del Instituto se formará con la aportación de las empresas o patrones y el Estado, tomando en cuenta el número de trabajadores que laboran en cada empresa y el salario de los mismos, a semejanza del sistema de cuotas del Seguro Social.

3º Deberán hacerse los estudios e investigaciones que sean necesarios para la resolución del problema habitacional dentro del término de tres años a que se refiere el artículo 143, así como la cooperación económica de los trabajadores, para adquirir las habitaciones en

propiedad o en arrendamiento."

La nueva Ley Federal del Trabajo en su Cuarta Parte, contiene todas las disposiciones inherentes a la reglamentación del INFONAVIT.

El C. Presidente de la República declaró con respecto a las reformas al artículo 123: "Reconocemos que el mandato constitucional que nos ocupa, no ha tenido una realización satisfactoria durante su prolongada vigencia. Esto se debe en gran medida a que la mayoría de las empresas encuentran obstáculos para afrontar en forma individual las cargas económicas que supondría dotar de vivienda a sus trabajadores.

El Gobierno de la República ha insistido en la necesidad de acelerar todos los procesos que concurran a una más justa distribución del ingreso y mejorar sustancialmente el bienestar de la población."

Toda esta situación dió por resultado la necesidad de establecer una organización o un sistema, fundamentado sobre las bases de la solidaridad social que harían cumplir esta antigua obligación constitucional, creándose el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, por disposición del Lic. Luis Echeverría Alvarez, el 24 de Abril de 1972.

Así nació la obligación de las organizaciones de constituír un Fondo Nacional de la Vivienda, con aportaciones que harán a favor de sus trabajadores para establecer un sistema de financiamiento que permita concederles crédito a muy bajos intereses para poder solucionar su problema de habitación (artículo 123 L.F.T.). Este organismo se constituirá en forma tripartita, con carácter obligatorio para todas las empresas, vigilándose y controlándose mediante la intervención directa del Gobierno, quien velará por el cumplimiento de esta Ley (artículo 138 L.F.T.).

El INFONAVIT es un organismo de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propio, de integración tripartita, o sea, formado por los tres sectores representativos que son: el Gobierno, los trabajadores, y los patrones. Se consideró de esa forma para que los tres grandes grupos estuvieran de acuerdo respecto a los intereses, limitaciones y preocupaciones, evitando así los favoritismos o injusticias, y en esa inteligencia todos posean igual derecho de opinión y voto.

Para conocer más detalladamente el mecanismo de esta situación, se empezará por definir la participación del sector empresarial en este organismo.

Los empresarios del país están representados paritariamente en todos los órganos colegiados del Instituto tales como la Asamblea General, Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Comisión de Inconformidades y de Valuación, y Comisiones Consultoras Regionales. Existe un Director Sectorial Empresarial que tiene como objetivo, enlazar y coordinar este sector, y la Dirección General para dar uniformidad y fluidez a todas las decisiones de organización.

Hay también representantes locales en provincia integrados en las Comisiones Consultivas Regionales del INFONAVIT, son de integración tripartita y existe un órgano cuando menos por cada entidad federativa de la República. Tienen como función la de sugerir la adquisición de los mejores terrenos para la construcción de las unidades habitacionales para los trabajadores y participar en los procedimientos para otorgar el crédito .

I I O B J E T I V O S

El principal objetivo que tiene el INFONAVIT es el de proporcionar al trabajador el crédito necesario para arreglar, comprar, construir o terminar de pagar su casa, o sea, establecer un sistema de financiamiento. Para ello tiene que realizar las siguientes actividades:

- a) Captación de aportaciones patronales.
- b) Administrar esas aportaciones.
- c) Otorgar crédito a los trabajadores para que compren casa, reparen o mejoren la casa en que viven actualmente, o puedan pagar sus pasivos adquiridos por este motivo, incluyendo préstamos hipotecarios.
- d) Financiar y coordinar la construcción de casas habitación para

los trabajadores.

e) Vigilar que se cumpla la obligación patronal.

El INFONAVIT es el organismo oficial al que todos los trabajadores deben dirigirse para resolver su problema de habitación. Son excepciones a este régimen los trabajadores domésticos y aún los deportistas profesionales o trabajadores a domicilio (artículos 146 y 147 L.F.-T.).

Tampoco deben considerarse los trabajadores que prestan sus servicios al Gobierno Federal y a los Gobiernos del D. F. Los trabajadores de organizaciones descentralizadas y empresas de participación estatal, cuando no rija su relación obrero-patronal por la Ley Federal del Trabajo.

Los socios de cooperativas de producción o de consumo y los trabajadores al servicio de Gobiernos estatales y municipales.

Son obligaciones patronales:

a) Inscribirse en el INFONAVIT.

b) Inscribir a los trabajadores que prestan sus servicios, así como dar avisos de altas, bajas, y modificaciones de salarios.

c) Efectuar bimestralmente las aportaciones equivalentes al 5% sobre los salarios ordinarios con que remuneran a sus trabajadores.

d) Descontar del salario de sus trabajadores los bonos correspondientes al pago del crédito que les haya otorgado el INFONAVIT y enterarlo al propio Instituto.

e) Informar a sus trabajadores acerca de las aportaciones y descuentos efectuados.

f) Exhibir ante el Instituto, cuando éste lo requiera, los comprobantes respectivos.

La inscripción se realiza con la forma HISR-80 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su anexo "A". Es la misma forma usa da para declarar el impuesto por remuneración al trabajo personal e impuesto sobre productos del trabajo.

Los trabajadores que deben ser inscritos son todos aquellos que prestan un servicio personal subordinado a una persona física o moral, siempre y cuando esta relación está regulada por la Ley Federal del Trabajo, no importando si se trata de trabajadores sindicalizados o no, de planta, eventuales o de confianza.

Los patrones de México, no importando su naturaleza jurídica, deben contribuir con el 5% sobre el salario ordinario que otorguen a sus trabajadores, como por ejemplo los comercios, instituciones de bene ficencia, asociaciones civiles, despachos de profesionistas, centros particulares de enseñanza, etc.

Esta aportación se calcula sobre la cantidad en efectivo y la cuota diaria que percibe el trabajador (artículo 143 L. F. T.), exclu yéndose toda percepción adicional como los ingresos por jornadas adicio nales, participación de utilidades, parte proporcional del domingo, vacaciones y cualquier otra prestación en dinero o en especie distinta de la cuota diaria. Se ha fijado un límite de aportaciones equivalente a diez veces el salario mínimo general vigente en la zona correspondiente (artículo 144 L.F.T.).

Las aportaciones de este 5% se hacen en la primera quincena de los meses de Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre, y Noviembre. Pue den efectuarse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o Bancos autorizados para tal efecto. Si las aportaciones son extemporáneas, se cobrará un recargo del 2% mensual sobre el total de los adeudos.

Si un trabajador presta sus servicios a varios patrones, cada uno de estos tiene la obligación de aportar el mismo 5% del salario con que lo remunera. Esta es una ventaja para el trabajador, ya que puede aspirar a un crédito mayor y beneficiarse con un fondo más crecido.

Así mismo, cualquier error por aportación en exceso o por omi sión en la aportación, está reglamentado por la Subdirección Jurídica del Instituto. El patrón tiene la obligación de dar su aportación duran te los períodos de incapacidad por riesgo profesional o maternidad.

Dentro de las prestaciones que otorga el Seguro Social, no hay ninguna disposición que tenga por fin satisfacer la necesidad de vivienda del trabajador incapacitado durante el período pre y post-natal, y es por eso que ha tomado esta responsabilidad.

El control de las aportaciones se lleva a cabo por medio de computadora y en una cuenta individual, en donde se clasifican, a nombre del trabajador, las cantidades que el patrón aporta a su favor.

El patrón debe llenar una forma de constancia FDS-461 de ingresos del trabajador sorteado, a fin de que el INFONAVIT, calcule el crédito y se determine el monto del mismo.

En caso de que existiera una organización que anterior a la creación del INFONAVIT ya daba a sus empleados alguna prestación sobre vivienda, igual o mayor a la nueva obligación constitucional, deben seguirla otorgando de la misma forma, y no aportarán al INFONAVIT. Solo que la prestación fuere inferior a la prestada por ésta Institución, la organización cubrirá la diferencia correspondiente (artículo 150 L.F.T)

Para que un trabajador pueda participar de los beneficios del INFONAVIT, es necesario que haga su inscripción. Esta obligación corresponde al patrón teniendo como plazo los dos primeros meses que le siguen a su contratación.

Pero de hecho el trabajador queda inscrito cuando el patrón aporta el 5% sobre su sueldo, parte con la cual contribuye íntegramente el patrón. La propia Institución informa al trabajador que lo solicite, si está inscrito en el INFONAVIT y la cantidad de dinero que se ha acumulado en favor suyo (fracción IV, artículo 141 L.F.T.).

Si alguna organización no aporta la cuota obligatoria al INFONAVIT, será sancionada según la disposición correspondiente.

Si el trabajador desea solicitar ante la Institución un crédito, debe llenar la llamada "tarjeta de información". Dentro de las oficinas de las mismas organizaciones o mediante el sindicato a que pertenezca, se puede obtener dicha tarjeta. Este documento tiene el objeto de enterar al Instituto sobre la situación socioeconómica del solicitante, las condiciones de su vivienda actual, los ingresos que percibe el trabajador, el número de personas que dependen de él. Si los datos que proporcionan son falsos o incorrectos, la tarjeta de información será

nulificada, no pudiendo concursar para la asignación de los créditos.

La importancia de esta tarjeta de información es tal, que si el trabajador no la llena, no puede ser sorteado para la asignación de los créditos. A la persona que ha entregado esta tarjeta se le proporciona una "constancia de recibo".

Los datos de la tarjeta de información son procesados en una computadora, la cual selecciona a los solicitantes con mayor necesidad, otorgándoles crédito para que adquieran, construyan, modifiquen o terminen de pagar su casa.

Es de suponer que si una persona inscrita en el INFONAVIT, no ha sido favorecida con un crédito, es que la computadora ha elegido a otros trabajadores con mayor necesidad, a los cuales se les está atendiendo con primacía.

Para estar enterado sobre los resultados de las personas que han sido sorteadas, el Instituto publica los avisos correspondientes en los periódicos locales y además, envía una carta haciendo un llamado al beneficiario para que acuda a las oficinas y pueda abrir su expediente de crédito según el caso.

El monto del crédito es variable de acuerdo a las necesidades del solicitante, y la cantidad que se le preste estará en relación al salario que perciba y sus posibilidades económicas. No se prestará más de lo que el trabajador tenga facilidad de pagar.

El pago del crédito no lo hace el trabajador directamente, el patrón le retiene mensualmente, la cantidad convenida por concepto del préstamo.

Percibiendo el salario mínimo, se pagará al INFONAVIT un máximo del 14%, atendiendo a la fracción III del artículo 97 de la Ley Federal del Trabajo, que autoriza este descuento siempre y cuando, haya sido aceptado por el trabajador. Si el sueldo que percibe el trabajador es mayor al salario mínimo, se podrá descontar hasta un 18%.

El plazo del crédito va de acuerdo al tipo de préstamo, mínimo de 10 años en la compra o construcción de su casa. Si se trata de un crédito por ampliación de vivienda o para terminar de pagarla, se fijarán plazos menores.

El trabajador no pagará enganche sobre el crédito otorgado,

Como se ha mencionado, el objeto fundamental del INFONAVIT es otorgar préstamos sobre vivienda para la compra, construcción, modificación o ayuda para terminar de pagar su casa. Sin embargo, debido a las condiciones tan difíciles de conseguir vivienda a precios razonables y en condiciones higiénicas y cómodas, este Instituto se ha dedicado también a construir unidades habitacionales. El hecho de que el INFONAVIT construya, es para que los trabajadores que se ven favorecidos con un crédito, puedan adquirir una vivienda de acuerdo a sus necesidades.

El INFONAVIT construye dichas unidades habitacionales en todos los Estados de la República, para hacer extensivo el beneficio a todos los trabajadores del país. Se trata de que el trabajador con derecho a un crédito, pueda escoger una vivienda dentro de su localidad.

Las viviendas construídas han sido ideadas y estudiadas tomando en cuenta el medio ambiente; en sitios abiertos, procurando estén rodeados de árboles y jardines para que los moradores de estas unidades puedan convivir en sitios sanos y limpios; se ha tratado de aprovechar al máximo los espacios para reducir costos y hacerlas más accesibles a las posibilidades de los trabajadores, y también se ha considerado que cuenten con todos los servicios necesarios. Busca utilizar mano de obra local, beneficiando la región donde construye unidades habitacionales. En síntesis, toma en cuenta factores que permitan favorecer una integración social.

Todas las aportaciones que hacen los patrones en favor de sus trabajadores, constituyen un fondo de ahorro. Si no llegan a obtener un crédito de esta Institución, el trabajador tiene derecho a la devolución de sus ahorros, siempre y cuando haya cumplido 10 años de estar inscrito en el INFONAVIT, o si, según la fracción V del artículo 141 de la LFT., ha transcurrido un año sin prestar sus servicios a ningún patrón, es decir, si deja de trabajar o se independiza la persona; puede solicitar también el importe de su fondo de ahorro en el caso de que se jubile o incapacite totalmente.

En caso de fallecimiento del trabajador, el fondo se destina a la persona que el mismo haya indicado en la tarjeta de designación de beneficiarios; de no haber aclaración al respecto, el dinero se le entrega a la viuda, hijos o parientes que deban recibirlo según marque la Ley. La tarjeta de designación de beneficiario se consigue en las oficinas

nas del Instituto, a través del sindicato u organización; en ella se de signa al heredero o herederos del fondo de ahorro, anotando el nombre del trabajador, su registro federal de causantes, así como la firma de dos testigos que hagan válido y den crédito a dicho documento.

Se han tratado en forma general, los mecanismos y procedimientos que intervienen en el funcionamiento del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, desde el punto de vista del empresario, y considerando las condiciones que existen y deben conocer los trabajadores inscritos en dicho Instituto.

Actualmente, promueve mediante proyectos de vivienda, conjuntos habitacionales en cerca de cien ciudades de la República, para lo cual se han invertido aproximadamente \$ 5,000 millones de pesos y a la fecha se han construido 90,000 viviendas.

I V O R G A N I G R A M A

El INFONAVIT cuenta con cuatro órganos colegiados de naturaleza tripartita a nivel nacional, todos ellos con representación paritaria del Gobierno Federal y de los sectores de los empresarios y los trabajadores.

La Asamblea General es el órgano supremo. Está formada por 90 miembros de los cuales 15 son propietarios y 15 suplentes, por cada una de las tres representaciones.

El Consejo de Administración está integrado por 15 propietarios y 15 suplentes, o sea, 5 por cada representación.

La Comisión de Vigilancia cuenta con 3 propietarios y los suplentes correspondientes; en total 18 miembros.

La Comisión de Inconformidades y de Valuaciones es responsable de la resolución de cualquier inconformidad por parte de los trabajadores o patrones y de la dictaminación de las controversias sobre va-

luación de prestaciones habitacionales anteriores a la creación del INFONAVIT. La forman un total de 3 propietarios y 3 suplentes.

Las Comisiones Consultivas Regionales, que pueden ser de carácter estatal o local. Su constitución la autoriza la Asamblea General. Están integradas por un número variable de miembros designados en forma paritaria por las tres representaciones que integran el Consejo de Administración.

Actualmente funcionan treinta y siete Comisiones Consultivas Regionales en todo el país. El INFONAVIT opera en un complicado contexto político, social y económico. Por ello es necesario tener poderosos apoyos administrativos y tecnológicos que permitan obtener los resultados buscados. Se tratan de alcanzar estos objetivos sociales del Instituto mediante la definición de funciones claras, una estructura adecuada, sistemas eficaces, e instrumentos avanzados.

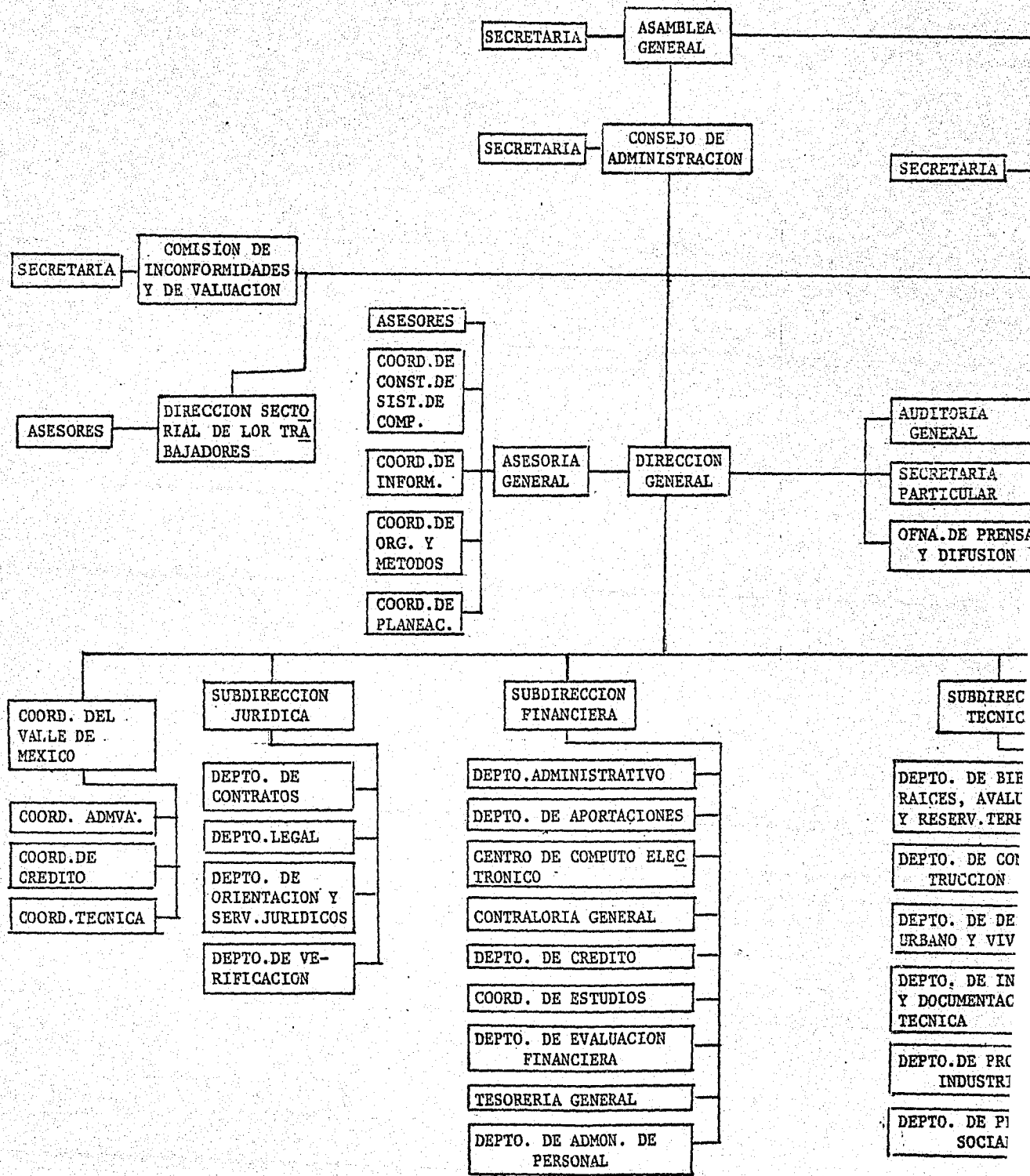
La naturaleza variada y completa de las actividades de INFONAVIT ha requerido de la integración de un equipo multidisciplinario. El Instituto tiene que cumplir una política de austeridad en el gasto administrativo exigido por la Ley orgánica del mismo. Por tal motivo maneja un número muy reducido de recursos humanos en relación al movimiento de recursos materiales y presupuesto de recursos económicos.

(Véase organigrama en la página siguiente.)

ORGANIGRAMA I I

El Departamento de Administración de Personal depende directamente de la Subdirección financiera, por esta razón: por su escaso presupuesto administrativo.

En un principio, el INFONAVIT contrató personal administrativo para su oficina central, dado que por su reciente creación, se requerían llevar a cabo labores normativas de programación, implantación de políticas y criterios para su funcionamiento.



SECRETARIA ASAMBLEA GENERAL

SECRETARIA CONSEJO DE ADMINISTRACION

SECRETARIA

SECRETARIA COMISION DE INCONFORMIDADES Y DE VALUACION

ASESORES DIRECCION SECTORIAL DE TRABAJADORES

ASESORES

COORD. DE CONST. DE SIST. DE COMP.

COORD. DE INFORM.

COORD. DE ORG. Y METODOS

COORD. DE PLANEAC.

ASESORIA GENERAL

DIRECCION GENERAL

AUDITORIA GENERAL

SECRETARIA PARTICULAR

OFNA. DE PRENSA Y DIFUSION

COORD. DEL VALLE DE MEXICO

COORD. ADMVA.

COORD. DE CREDITO

COORD. TECNICA

SUBDIRECCION JURIDICA

DEPTO. DE CONTRATOS

DEPTO. LEGAL

DEPTO. DE ORIENTACION Y SERV. JURIDICOS

DEPTO. DE VERIFICACION

SUBDIRECCION FINANCIERA

DEPTO. ADMINISTRATIVO

DEPTO. DE APORTACIONES

CENTRO DE COMPUTO ELECTRONICO

CONTRALORIA GENERAL

DEPTO. DE CREDITO

COORD. DE ESTUDIOS

DEPTO. DE EVALUACION FINANCIERA

TESORERIA GENERAL

DEPTO. DE ADMON. DE PERSONAL

SUBDIRECCION TECNICA

DEPTO. DE BIENESTAR, AVALUACION Y RESERVAS

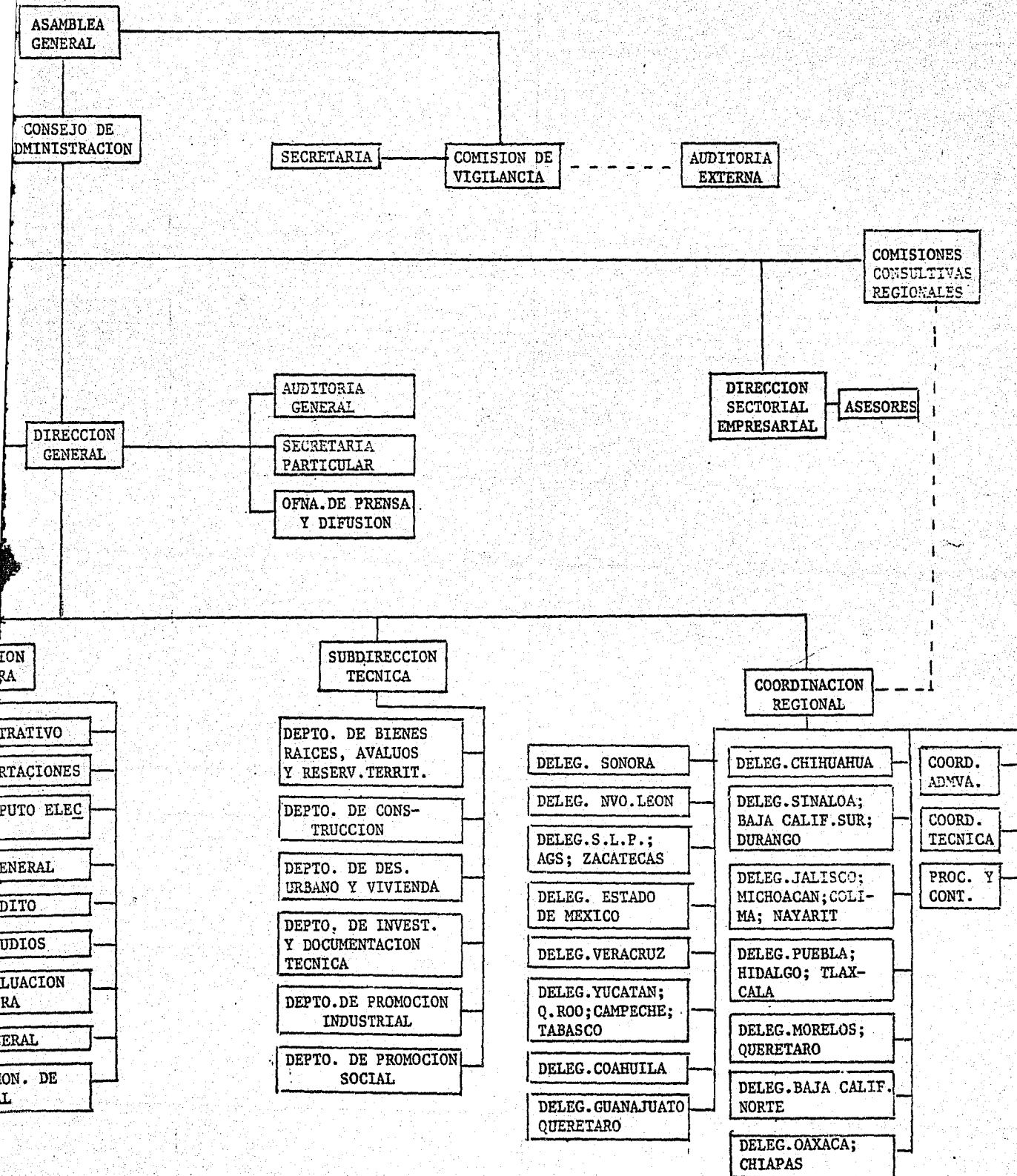
DEPTO. DE CONSTRUCCION

DEPTO. DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA

DEPTO. DE INVESTIGACION Y DOCUMENTACION TECNICA

DEPTO. DE PROMOCION INDUSTRIAL

DEPTO. DE PROMOCION SOCIAL



Pero a medida que el Instituto ha ido creciendo, sus actividades se han diversificado cada día más. Inicialmente debía coordinar el financiamiento para que los trabajadores adquirieran dividendos. Después, se llevaron a cabo las construcciones de las propias unidades habitacionales. Una vez que se operaron los planes de crédito y construcción en el área metropolitana, se incrementaron las actividades en un mayor número de localidades, aumentando por lo tanto, la proporción del personal absorbiendo a las delegaciones que en la actualidad representan el 55% del personal. El 93% del personal contratado en la delegación, proviene de la región en que opera.

En diciembre de 1972 laboraban un total de 361 personas de las cuales solo 66 pertenecían a las delegaciones regionales y 295 a las oficinas centrales. En porcentajes representaba un 82% en las oficinas centrales y el 18% en las delegaciones regionales.

Para Agosto de 1975 el número del personal que laboraba para el INFONAVIT ascendía en total a 2,237 personas, siendo 1,226 de las delegaciones regionales (55%) y 1,011 personas en las oficinas centrales (45%).

El último dato recabado al 23 de Enero de 1976 del personal que labora en las oficinas centrales, asciende a 1,400 personas.

El incremento de personal en 1973 correspondía al 70.9% en 1974 al 36.6%, y en 1975 al 8.04%.

La edad promedio del personal que labora en el Instituto es de 30 años. De sus recursos humanos, el 42% es personal con grado académico por un total de 23 disciplinas diferentes representadas.

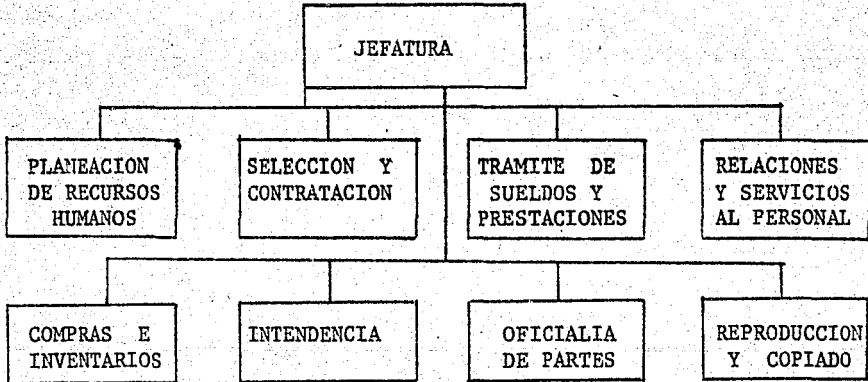
Para 1976 el INFONAVIT debe atender problemas tales como la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, para resolver los problemas de la administración de sus unidades habitacionales, así como motivarlos para que conserven y aprecien este bien primario. Los planes del INFONAVIT son dinámicos; cualquier decisión sobre vivienda repercute en todos los sectores y deben por tanto, coordinarse éstos, ya que la acción del Instituto es Nacional. Hay que estudiar problemas, planear acciones, controlar la realización y evaluar resultados, administrar recursos humanos y materiales, y en caso dado, pugnar por modificaciones a los derechos en materia legal para beneficio de todos los sec-

tores.

Volviendo a hacer mención de la limitante en cuanto al presupuesto para la administración del propio Instituto, existen políticas como la de receso de contrataciones de personal y reubicación de los elementos con los que actualmente cuenta el INFONAVIT para continuar cumpliendo con las metas que se ha fijado.

De ahí se deriva la importancia de una administración de recursos humanos eficientes y adecuados, con las técnicas de administración de personal que permitan mantener el nivel esperado del elemento humano.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
ORGANIGRAMA FUNCIONAL (Marzo de 1975)



CAPITULO CUARTO

GENERALIDADES DEL FOVISSSTE

I ORIGEN

El Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE) se creó por decreto presidencial publicado el 2 de Diciembre de 1972.

De la promulgación de la Constitución de 1917 hasta hace unos cuarenta años, las disposiciones constitucionales no tuvieron la operancia deseada debido al inicio y encauzamiento del proceso de desarrollo económico de nuestro país. Poco a poco fueron surgiendo y operando algunas Instituciones que empezaron a atender la necesidad habitacional de los mexicanos; así, fueron surgiendo el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOSPSA), el Instituto Nacional de la Vivienda, el Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda (FOVI), y el Fondo de Garantía y Apoyo a los Créditos para la Vivienda (FOGA), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Departamento del Distrito Federal (DDF), que, por su parte, financiaron la construcción de conjuntos habitacionales.

Respecto a los trabajadores federales, se empezó a atender su

necesidad de vivienda a través de la Dirección General de Pensiones Cíviles y de Retiro, y se creó, el 1^o de Enero de 1960, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), que estableció como una prestación económica, otorgar préstamos hipotecarios para adquirir en propiedad casas y terrenos, así como la construcción de conjuntos habitacionales para asignarlos a los trabajadores en renta o venta.

Pero la necesidad de vivienda no se afronta en toda su magnitud sino hasta 1972 en que el Presidente Luis Echeverría Alvarez, consideró indispensable afrontar en forma integral el problema de la vivienda, y para ello incorporar a la totalidad de la clase trabajadora a un sistema de solidaridad, que da origen a un mecanismo institucional de financiamiento e inversión de carácter nacional para dotarla de vivienda.

Pero también había que incluir a los trabajadores al servicio del Estado en el mecanismo de solidaridad social que estableciera la fórmula para atender su necesidad de vivienda. Para este sistema, era necesario reformar el artículo 123 Constitucional y la Ley Federal del Trabajo, para permitir la movilización de recursos masivos y elaborar programas financieros que proporcionaran vivienda a todos los trabajadores del país.

Así, en Noviembre de 1972 se dicta ésta fórmula, cuando, por una trascendente iniciativa presidencial, fué reformada la fracción XI, inciso F, del apartado "B" del artículo 123 Constitucional quedando: "Se proporcionará a los trabajadores habitaciones baratas en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además el Estado mediante aportaciones que haga, establecerá un Fondo Nacional de la Vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema que permita otorgar a éstos, créditos baratos y suficientes para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos."

Esta reforma constitucional originó la reforma y adición a la Ley del ISSSTE en su capítulo VI: "De las habitaciones para los trabajadores, De los préstamos hipotecarios y del Fondo de la Vivienda".

Es así como surge durante este régimen, la transformación del

Instituto Nacional de la Vivienda, en Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y la Vivienda Popular (INDECO), y se crean el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT), el Fondo de la Vivienda de los Miembros del Ejército, Fuerza aérea y armada (FOVIMI), y el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores al servicio del Estado (FOVISSSTE).

I I O B J E T I V O S

Para la operación del FOVISSSTE, en Enero de 1973 se creó la Comisión Ejecutiva como órgano de gobierno del Instituto para operar el Fondo de la Vivienda.

La Comisión Ejecutiva se fijó como una de sus metas, proporcionar con la mayor rapidez posible, habitaciones cómodas e higiénicas a los trabajadores en el D. F., y en el interior de la República. En Julio de 1973 celebró convenios con el INDECO y con el Gobierno del D.F., y procedió a financiar los conjuntos habitacionales que se encontraban en proceso de construcción pertenecientes al propio Instituto.

Esta Comisión Ejecutiva está integrada bipartita y paritariamente por cinco Vocales: 2 Vocales Propietarios representantes del Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; 2 Vocales Propietarios representantes de la Federación de Sindicatos de los Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE); y un Vocal Ejecutivo.

La Comisión Ejecutiva decide, a propuesta del Vocal Ejecutivo, sobre la inversión de los recursos, el financiamiento de la vivienda y la asignación de créditos, y propone a la H. Junta Directiva del ISSSTE las normas para el otorgamiento de créditos, es decir, define las pautas de operación y administración para el cumplimiento de los objetivos del FOVISSSTE.

Los cuatro Vocales Propietarios tienen suplente.

Los objetivos del Fondo de la Vivienda ISSSTE se establecen en el artículo 54 A de la Ley del ISSSTE y son:

1.- Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para:

a) La adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas, incluyendo aquellas sujetas al régimen de condominio;

b) La construcción, reparación, ampliación y mejoramiento de sus habitaciones;

c) El pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores.

2.- Coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores.

III FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y LOGROS

El FOVISSSTE asigna recursos para que los créditos unitarios lleguen al trabajador a través de los sindicatos de la FSTSE, de los sindicatos no afiliados a la FSTSE, y de las autoridades administrativas cuando no haya sindicato o no estén sindicalizados, quienes establecen los procedimientos adecuados para preseleccionar a los trabajadores que soliciten el crédito supeditándose a las cinco bases mínimas fijadas por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, que son:

1.- Que el trabajador esté en servicio activo y que le hayan hecho aportaciones del 5% sobre su sueldo base, o que sea aportante voluntario.

"Aportante voluntario es aquel que en un momento dado deja de prestar sus servicios a un Organismo Público y no quiere perder su relación con el FOVISSSTE ni los beneficios que de él puede obtener, y la Dependencia en la que prestaba sus servicios le hubiera hecho aportaciones a su

favor, entonces, en un plazo no mayor de 6 meses, debe comunicar al FOVISSTE mediante una solicitud de aportación voluntaria, su deseo de aportar voluntariamente el 5% sobre el sueldo mensual promedio recibido como sueldo base en los últimos 6 meses de trabajo. Los pagos los hará en la caja del FOVISSTE bimestralmente."

2.- Que no tenga en propiedad otra vivienda además de la que va a adquirir, construir, mejorar o ampliar.

3.- El número de miembros de su familia.

4.- Que su antigüedad sirviendo al Estado sea por lo menos de seis meses.

5.- Que su sueldo sea adecuado al pago de su amortización correspondiente.

Cuando el sindicato ha hecho su preselección, entrega al trabajador un oficio en el que comunica al Fondo que ha considerado a un trabajador para que se le asigne un crédito, determinando el tipo y el monto.

El trabajador debe llevar dicho oficio al FOVISSTE y llenar una cédula socio-económica y los requisitos que contiene una carpeta expediente; todo esto se estudia y la Comisión Ejecutiva resuelve sobre la asignación del crédito unitario y el plazo para pagarlo.

Cuando el Fondo asigna un crédito, no exige ningún anticipo, ya que el pago inicial corresponderá al 40% sobre el monto de las aportaciones realizadas en favor del trabajador. El importe del crédito es igual al costo de la vivienda, el interés es del 4% anual sobre saldos insolutos, y el plazo para pagarlo es hasta veinte años.

Para el financiamiento de construcción de habitaciones, la Comisión Ejecutiva del FOVISSTE ha programado su actividad en ciclos, en los cuales se produce un determinado número de módulos sociales en todo el país y los cuales son distribuidos como ya se indicó anteriormente.

Las viviendas de los módulos sociales son única y exclusivamente para ser adquiridos por los trabajadores al servicio del Estado, y para ello, el mismo FOVISSTE les otorga los créditos.

Por medio de los sindicatos se reparten a los trabajadores las hojas de requisitos para solicitar vivienda. El FOVISSTE orienta sobre las características que debe reunir el trabajador que va a habi-

tar un módulo social, para que las características de la vivienda coincidan con las del trabajador. Los sindicatos, de acuerdo con sus normas establecidas, preseleccionan sus candidatos a obtener un crédito para vivienda financiada por el FOVISSSTE, y a éstos, se les entrega la hoja de requisitos para solicitar el crédito y continúen con los trámites correspondientes.

Los recursos del Fondo provienen de:

- a) El 5% mensual que las Entidades y Organismos Públicos aportan sobre los sueldos o salarios Básicos de sus trabajadores;
- b) amortizaciones pagadas por los trabajadores por el crédito que se les asigna;
- c) los bienes y derechos que se derivan de la inversión que realiza en conjuntos habitacionales y cuyas viviendas se dirigen a ser enajenadas a los trabajadores;
- d) la inversión en bonos o títulos emitidos por el Gobierno Federal o Instituciones bancarias oficiales;
- e) la adquisición de derechos sobre bienes inmuebles;
- f) los rendimientos provenientes de las inversiones citadas anteriormente;
- g) los ingresos por la concertación de financiamientos dirigidos a la adquisición de vivienda;
- h) las aportaciones que hacen los trabajadores que opten por seguir voluntariamente en los beneficios y obligaciones con el Fondo cuando se separen del servicio público;
- i) los ingresos derivados de los intereses que pagan los trabajadores por los créditos que obtienen del Fondo;
- j) los ingresos de los intereses que se fijan por los financiamientos que otorga el Fondo para la construcción de conjuntos habitacionales en el país; y
- k) los otros ingresos que pudiera obtener el Fondo en los términos de la Ley, provenientes de su operación.

El Estado viene realizando sus aportaciones desde el 1^o de Septiembre de 1972, por disposición expresa del Decreto que creó el Fondo en su artículo 2^o transitorio, constituyendo un recurso solidario cuyo monto alcanza al año \$1,200,000,000.00 (un mil doscientos millones de pesos) aproximadamente.

Hasta ahora, el FOVISSSTE cuenta con 103 Titulares Aportantes y con cerca de 850,000 trabajadores incluyendo el D.F., y el interior de la República.

"Titulares Aportantes son las Entidades y Organismos Públicos cuyas relaciones laborales están concertadas en los términos del Apartado "B" del artículo 123 Constitucional, en la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado y además, tengan incorporados a sus trabajadores a las prestaciones establecidas en la Ley del ISSSTE."

El mayor porcentaje se encuentra afiliado en sindicatos que están incorporados a la FSTSE; los demás beneficiarios del Fondo se encuentran agrupados en otros sindicatos o son trabajadores que no tienen organización sindical.

El FOVISSSTE tiene un procedimiento para detectar las necesidades de vivienda en las localidades donde hay población de trabajadores al servicio del Estado:

a) La primera condición ha sido realizar la investigación de sus características específicas: sociales, económicas, políticas, ecológico demográficas, y culturales;

b) Por otra parte, a través del diseño de investigaciones de campo y gabinete, logra que los programas de financiamiento estén racionalmente orientados a los diversos sectores de trabajadores federales, con mayor necesidad de vivienda;

c) Considera la población total de la localidad, el número de empleados en la localidad, la tasa de incremento de la población, y el promedio de dependientes económicos de los trabajadores federales.

Se ponderan los indicadores anteriores, se mide la necesidad de vivienda de cada localidad y se determina, con base en criterios sociales de prioridad, el número de módulos sociales a financiar en cada núcleo urbano.

Consideran cuatro categorías de núcleos:

La categoría "A" incluye a los núcleos urbanos primarios, son las capitales de los Estados y aquellos que no siendo capitales, tienen setenta y cinco mil habitantes o más y radican en ellos dos mil trabajadores federales o más;

La categoría "B" incluye núcleos urbanos con más de cincuenta

mil habitantes y tiene entre mil y dos mil trabajadores federales;

La categoría "C", llamada "Centros importantes de empleados federales", tiene la característica de aglutinar, normalmente, setecientos cincuenta empleados federales; y

La categoría "D" en la que se incluyen aquellas localidades donde habitan empleados federales, sin las características de las anteriores.

El FOVISSSTE coordina financiamiento para la construcción de módulos sociales de vivienda, preferentemente, en aquellos núcleos urbanos que requieren atención prioritaria por su gran necesidad de vivienda.

Para la construcción de los Módulos, el FOVISSSTE utiliza los servicios de técnicos en diseño y construcción de conjuntos habitacionales, y además, selecciona rigurosamente a las empresas constructoras de cada región donde vayan a construirse los Módulos, para que realicen las obras, y así, poder garantizar la calidad y funcionalidad de las viviendas.

Los Módulos sociales pueden ser de 300 viviendas y tienen por lo general, un ISSSTECALI (Centro de Administración Local y de Integración Social) que son el corazón de los Módulos y tienen usos múltiples. A estos edificios, los trabajadores les dan el uso que decidan en la Asamblea de vecinos. El FOVISSSTE, en su labor de asesoría, les propone que sus espacios se utilicen para áreas comerciales, para oficinas de administración de la unidad, para farmacia, para oficinas de la propia asociación vecinal, y un local para que se desarrollen asambleas, conferencias y actividades artísticas y sociales.

En las localidades de la categoría "A" se coordina el financiamiento para la construcción de varios módulos en diferentes lugares, para evitar centrar a la población burocrática en un solo lugar.

Los Módulos Sociales de Vivienda son convenientes para lograr el desarrollo de la comunidad, pues evitan la concentración excesiva y el anonimato individual, permiten la convivencia y la solidaridad social y facilitan las relaciones vecinales.

Los Módulos de Vivienda incluyen todos los servicios, como son: agua, luz, drenaje, pavimentación, escuelas, iluminación, áreas de

circulación para peatones y vehículos, jardines, áreas de juego, estatuas, esculturas, etc., y un servicio de infraestructura que garantiza su permanencia.

Las viviendas del FOVISSSTE se construyen con base en estudios de tipo físico como el clima y los materiales; de tipo social como composición familiar, costumbres, capacidad económica del beneficiario, etc.; también se toman en cuenta los diferentes elementos que influyen económicamente en la región donde habrán de construirse las viviendas, como centros fabriles y comerciales, comunicaciones, densidad de población, etc.

Por lo tanto, el FOVISSSTE no concibe su objetivo como el simple hecho de construir casas y más casas, o departamentos y más departamentos, sino que la vivienda la entiende con base en un sentido social, pensando que los trabajadores que las ocupen encuentren en ella un medio propicio para su desarrollo, donde puedan convivir, donde se hagan solidarios con sus semejantes a través de su uso y conservación, y de la utilización de los sitios de reunión que en torno a ellos se construyan; Vivienda pues, no solo es la casa, son la calle, las plazas, la escuela, las guarderías, el hospital, los grupos de juego, los vecinos; es donde se inicia el verdadero proceso de la educación.

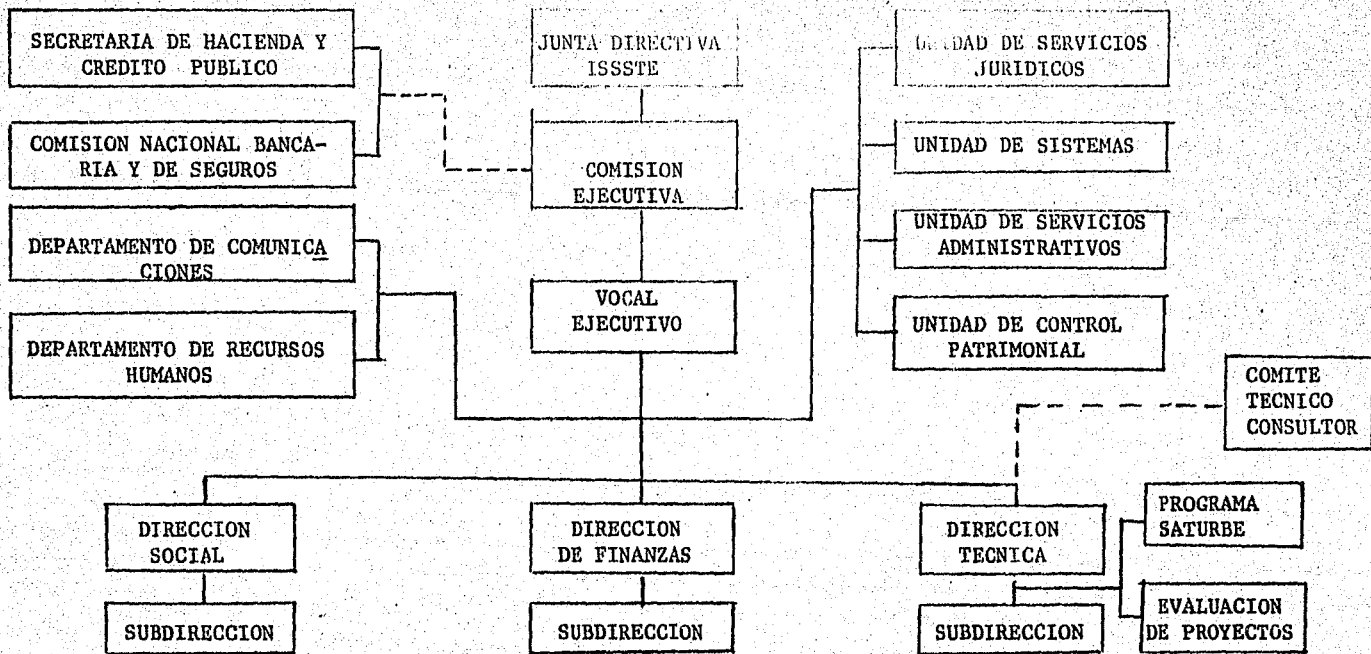
I V O R G A N I G R A M A

El Fondo de la Vivienda ISSSTE está organizado de la siguiente manera: (véase organigrama en la página siguiente)

Como se mencionó anteriormente, el órgano de Gobierno del FOVISSSTE es la Comisión Ejecutiva, la cual está integrada bipartita y paritariamente por cinco Vocales:

- Dos Vocales Propietarios representantes del Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Dos Vocales Propietarios representantes de la Federación de



Sindicatos de los Trabajadores al Servicio del Estado.

- Y un Vocal Ejecutivo, el cual cuenta con la colaboración de un cuerpo multidisciplinario de técnicos agrupados en tres Direcciones:

1.- SOCIAL.- Esta Dirección ha elaborado y actualiza permanentemente un marco social de referencia y propone sistemas y procedimientos adecuados para aplicar las mejores soluciones a la necesidad de vivienda, entendiendo ésta en sentido pleno como base para alcanzar un ambiente integral, propicio para el desarrollo individual, familiar y colectivo.

Sus principales actividades son:

a) Orientación.- La realiza en forma permanente proporcionando información a los trabajadores federales sobre la naturaleza y funcionamiento del Fondo. Proporciona dicha información en forma directa, a través de los representantes sindicales o administrativos, a través de sesiones de trabajo con las agrupaciones sindicales, con periódicos murales con diversos folletos.

b) Investigación socioeconómica.- Por medio de ésta, estudia las necesidades de vivienda de los trabajadores federales así como los factores demográficos, familiares, sociales y culturales de cada localidad con el objeto de encontrar las soluciones convenientes para cada una de ellas.

c) Asignación y adjudicación.- Selecciona, con participación de los representantes sindicales y autoridades administrativas cuando no existe sindicato, a los trabajadores a quienes se les asignará un crédito, dando preferencia a los que tienen mayor necesidad de vivienda.

d) Desarrollo social.- Proporciona asesoría técnica a los habitantes de cada unidad habitacional para crear una comunidad integrada y dinámica responsable del desarrollo posterior de su unidad habitacional.

2.- FINANZAS.- Esta Dirección realiza los estudios necesarios y propone los sistemas adecuados para optimizar el empleo de los recursos del Fondo y racionalizar su captación y distribución. Realiza principalmente tres funciones:

a) Planeación financiera.- Elabora un panorama integral a futuro para orientar las decisiones de las operaciones del Fondo.

b) Captación de recursos.- Diseña los sistemas adecuados para cap-

tar las aportaciones del 5% sobre los sueldos básicos de los trabajadores de las Entidades y Organismos Públicos y, para recuperar los créditos otorgados a los beneficiarios aportantes del Fondo.

c) Inversión de recursos.- Se realizan los estudios económicos de pre y post-inversión encaminados a racionalizar la aplicación de los recursos del Fondo.

3.- TECNICA.- Esta Dirección tiene como objetivo estructurar los programas de construcción de las unidades habitacionales, con base en la información proporcionada por las Direcciones Social y Financiera. Sus funciones son:

a) Estudio de terrenos.- Sirve para determinar los terrenos adecuados para desarrollar los programas de vivienda.

b) Relaciones técnicas.- Con base en lineamientos prefijados, selecciona a contratistas y realiza estudios de costos de mano de obra, materiales, sistemas constructivos, recursos humanos, fabricantes, proveedores, etc., en la localidad correspondiente, cumpliendo con lo establecido en el artículo 540 de la Ley del ISSSTE.

c) Normas y proyectos urbanísticos.- Con base en los estudios socioeconómicos y financieros determina el número y tipo de vivienda, área y terreno por vivienda, y realiza los proyectos urbanísticos de diseño, mobiliario e ingeniería que el conjunto requiera.

d) Coordinación de obras.- Ya que se acabó con los estudios y proyectos, se inicia el estudio de costos, presupuestos y programas que cada obra requiere para decidir cuál es el contratista adecuado, primero de urbanización y después de vivienda.

e) Control de terminación de obras.- Define y controla junto con los contratistas de proyecto, los programas de terminación del mismo para cada tipo de vivienda.

Y, para el funcionamiento administrativo del Fondo, tiene también cuatro Unidades y dos Departamentos, que son:

- a) Unidad de Servicios Jurídicos
- b) Unidad de Sistemas
- c) Unidad de Servicios Administrativos
- d) Unidad de Control Patrimonial
- e) Departamento de Comunicaciones
- f) Departamento de Recursos Humanos

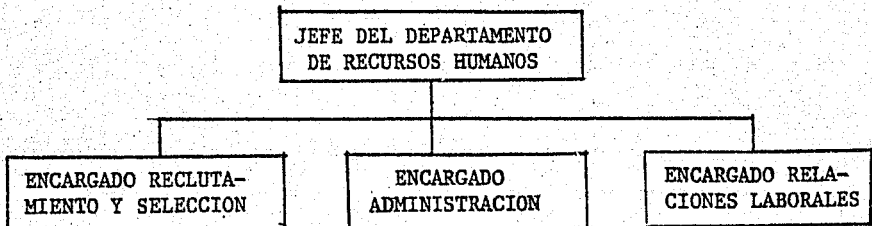
La diferencia entre Unidades y Departamentos consiste en que las Unidades se subdividen aún en varias Unidades más pequeñas, pero constantemente varía el número, y es por eso que no se publican en el organigrama. Los Departamentos no tienen subdivisiones, son pequeños y autónomos. La autoridad, tanto de las Unidades como de los Departamentos, se considera en cierta forma staff.

El interés de este estudio se centra únicamente en el Departamento de Recursos Humanos, por lo que más tarde se hará una descripción de sus principales actividades y funciones, con base en la información obtenida en los cuestionarios aplicados al Departamento de Recursos Humanos del Fondo y a sus trabajadores.

El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con organigrama, sin embargo tiene tres áreas definidas dentro del mismo que son:

- a) Reclutamiento y Selección
- b) Administración, y
- c) Relaciones Laborales.

Con estas áreas se podría elaborar el organigrama, sin embargo no se ha hecho debido a que el jefe del Departamento es el coordinador y responsable total del funcionamiento del mismo, y ninguna otra persona tiene una función específica o la responsabilidad del funcionamiento de alguna de las áreas; todas las personas que laboran en el Departamento tienen más bien, funciones auxiliares y variadas según las necesidades del Departamento en un momento dado. El organigrama, en caso dado, podría quedar:



CAPITULO QUINTO

TECNICAS DE INVESTIGACION Y

RESULTADOS

I OBJETIVOS

Los objetivos de esta investigación consisten en determinar cómo se lleva a cabo la administración de Recursos Humanos en cada uno de los Institutos estudiados mediante la comparación de tres factores que son:

- a) Lo que el Instituto dice que hace;
- b) Lo que los trabajadores creen o saben que hace el Instituto; y
- c) Lo que teóricamente el Instituto debería hacer.

Posteriormente se hará un análisis comparativo de los resultados de las tres Instituciones.

I I M E T O D O L O G I A

Para poder conocer lo que cada Instituto hace en materia de administración de Recursos Humanos se elaboró un cuestionario extenso (ANEXO 1), el cual fué dividido en siete partes, respetando la secuencia que se siguió en el marco teórico y que son:

- A) RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- B) CONTRATACION Y RELACIONES LABORALES
- C) INDUCCION
- D) DESARROLLO
- E) ADMINISTRACION DE LAS RETRIBUCIONES
- F) PRESTACIONES
- G) HIGIENE Y SEGURIDAD

Cada una de las partes iba dirigida al responsable del área respectiva en el Instituto, pero en el caso de INDECO, las funciones no están perfectamente definidas de modo que el Jefe del Departamento de Desarrollo de Personal contestó el cuestionario en su totalidad y solamente confirmaron algunos puntos el subjefe del Departamento, un auditor y un asesor externo.

En el INFONAVIT la persona encargada de Reclutamiento y Selección de Personal proporcionó los datos relacionados con su departamento, así como respecto a la Inducción. En lo referente a Contratación y Relaciones Laborales se entrevistó a una de las personas que trabajan en el Departamento Jurídico Laboral. Los aspectos de la Administración de las Retribuciones y Desarrollo y Capacitación de Personal se investigaron con el analista del departamento. Al jefe de la Oficina de Trámite de Sueldos y Prestaciones se le entrevistó sobre controles y préstamos. Sobre Higiene y Seguridad Industrial se obtuvo la información del supervisor del Departamento Administrativo.

En el FOVISSSTE el Jefe del Departamento de Recursos Humanos contestó el cuestionario en su totalidad, ya que él es el coordinador de todas las actividades que allí se realizan.

El cuestionario de los trabajadores contiene una serie de preguntas cuyo objetivo es, en algunas ocasiones, confirmar la información

que el Instituto nos dió, y en otras, conocer su opinión o su grado de conocimiento respecto a sus derechos y obligaciones como trabajadores de dicha Institución. El lenguaje utilizado fué sencillo, ya que la investigación se realizó entre los distintos niveles de la organización. El cuestionario aplicado en INDECO y en INFONAVIT cuenta con 17 preguntas (ANEXO 2), mientras que el del FOVISSSTE consta únicamente de 16 preguntas (ANEXO 3); ésto se debe a que fué necesario hacer ciertas adaptaciones para poder aplicar el cuestionario en el FOVISSSTE.

Para la aplicación del cuestionario de los trabajadores se determinó una muestra estadística en cada organización.

En INDECO solo se consideraron los trabajadores que laboran en INDECO Central, ya que ni el tiempo, ni los recursos, permitían entrevistar a las personas que laboran en los INDECO Estatales. De los 897 trabajadores de INDECO Central se eliminaron a los 38 funcionarios por la dificultad que representa entrevistarlos. También se eliminaron a 13 personas que aunque están en nómina en INDECO Central, están comisionadas para trabajar en el interior de la República. Una vez hechas estas reducciones, nos quedó un universo de 846 personas y nuestra muestra nos dió un total de 86 personas por entrevistar con un margen de error del 10%.

En INFONAVIT del total de 1400 personas que laboran en las oficinas, sin contar a los trabajadores de las Delegaciones de los Estados de La República, se eliminaron 86 ejecutivos por la misma razón que en el INDECO. Teniendo como universo 1314 personas, resultó como muestra representativa 97 trabajadores por entrevistar con un 10% de margen de error.

De los 401 trabajadores del FOVISSSTE se eliminaron los 51 ejecutivos por las causas antes mencionadas; nuestro universo quedó entonces integrado por 350 personas. La muestra obtenida fué de 75 personas por entrevistar con el mismo margen de error que en los casos anteriores.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de distintas maneras, de acuerdo con la situación especial de cada Institución.

Como todo el personal de INDECO se encontraba tomando unos cursos especiales, se aprovechó esta situación para aplicar los cuestionarios en los grupos, los cuales eran totalmente heterogéneos, de modo

que lo mismo había una secretaria, un operador, un dibujante o un jefe de departamento, pues solo los ejecutivos se encontraban aparte tomando otros cursos. Los grupos se escogieron al azar. Las personas entrevistadas en los cursos no completaron el número de la muestra, así que fué necesario aplicar los cuestionarios faltantes a algunas personas en sus propias oficinas, escogiéndolas al azar y procurando que no hubieran sido entrevistadas en los grupos de los cursos.

La aplicación de los cuestionarios en el INFONAVIT se llevó a cabo en las oficinas ubicadas en Barranca del Muerto, México, D.F. Para repartir los cuestionarios se aplicaron dos aproximadamente en cada oficina, ya que éstas se encuentran numeradas, siendo un total de 48.

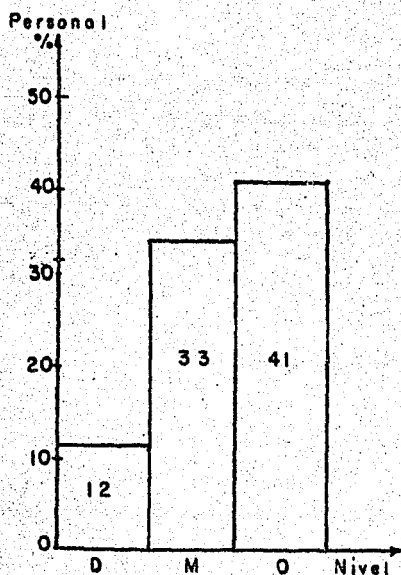
En el FOVISSSTE las 75 personas fueron escogidas al azar entre los distintos departamentos del Fondo. La aplicación de los cuestionarios se hizo en el lugar de trabajo de las personas. A continuación se mencionará el número de personas entrevistadas en cada departamento:

Subdirección Social:	15 personas
Subdirección Técnica:	17 personas
Subdirección de Finanzas:	12 personas
Unidad de Servicios Jurídicos:	3 personas
Unidad de Sistemas:	5 personas
Unidad de Servicios Administrativos:	10 personas
Unidad de Control Patrimonial:	5 personas
Departamento de Comunicaciones:	5 personas
Departamento de Recursos Humanos:	3 personas
Suma Total	75 personas

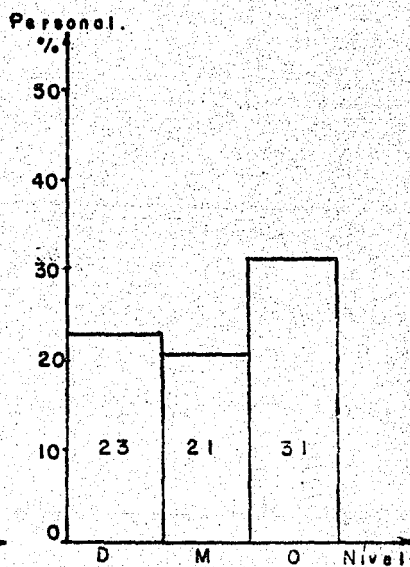
Una vez contestados los cuestionarios, se procedió a tabular la información en hojas de codificación; después se elaboró el programa y se metió a computación para obtener los resultados con los cuales se procedió a interpretar la información, comparando al mismo tiempo, el resultado del cuestionario de los trabajadores con el cuestionario aplicado en cada Institución y con el marco teórico. Los resultados de toda la investigación se mencionarán a continuación; y después, en el último capítulo, se resumirán las conclusiones y sugerencias.

Las personas entrevistadas se dividieron en tres niveles, a saber: Directivo, Medio y Operativo. El número de personas de cada nivel

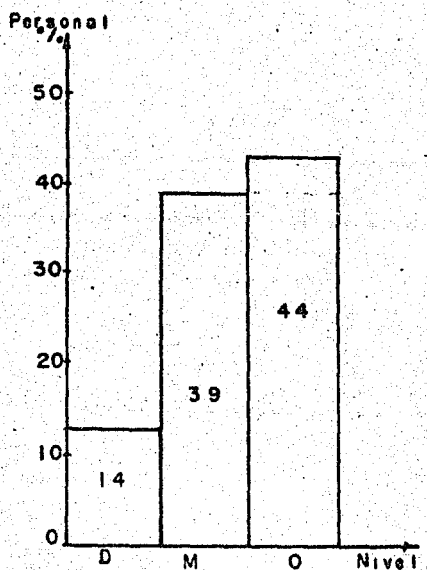
que contestó el cuestionario se encuentra expresado en las gráficas: 1 para el personal de INDECO, 2 de INFONAVIT, y 3 de FOVISSSTE,



Gráfica 1

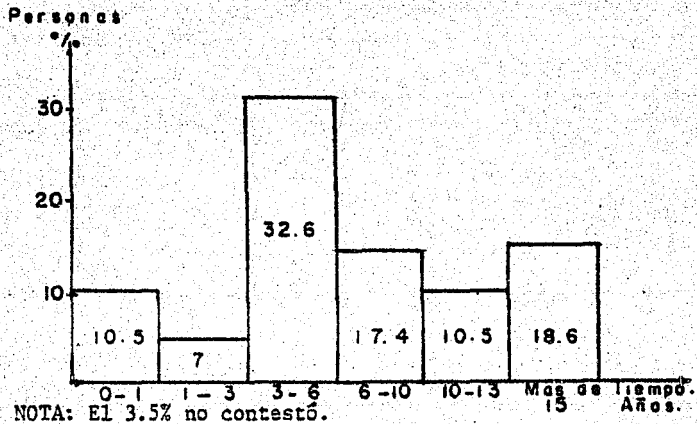


Gráfica 2

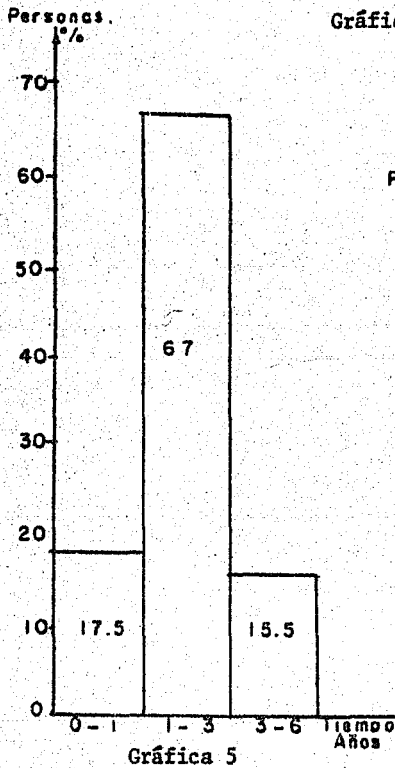


Gráfica 3

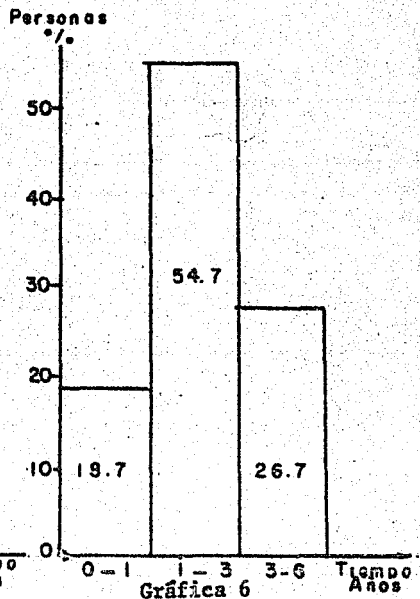
La antigüedad de las personas quedó distribuida como lo indican las gráficas 4, 5 y 6 en INDECO, INFONAVIT y FOYISSSTE respectivamente.



Gráfica 4



Gráfica 5



Gráfica 6

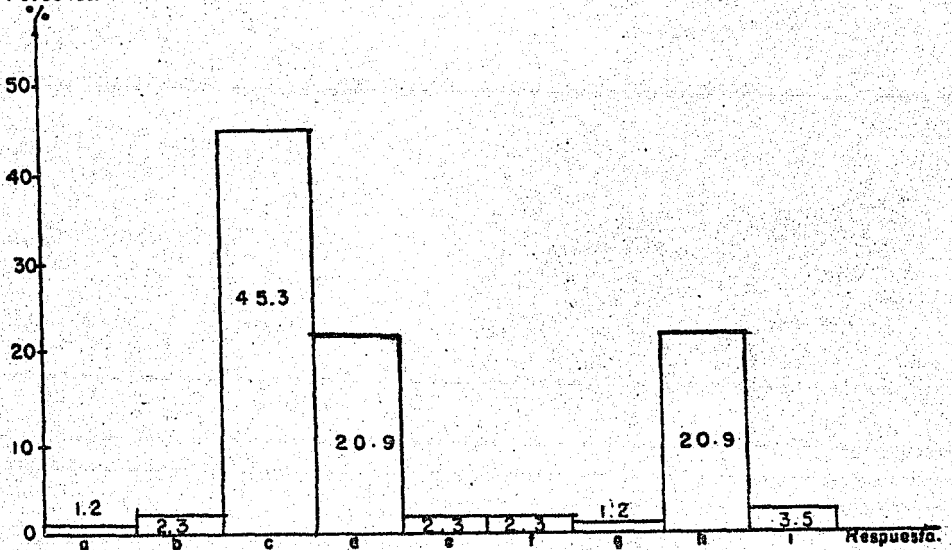
III INDECO

A) RECLUTAMIENTO Y SELECCION

En INDECO cuando existe una vacante, se formula una requisición por escrito. Esta requisición la hace el jefe del departamento solicitante.

Antes de acudir al reclutamiento de personal ajeno al Instituto, se consulta el Inventario de Recursos Humanos, ya que es la principal fuente interna de reclutamiento. La gráfica 7 muestra la frecuencia con que se utilizan las fuentes externas de reclutamiento.

Personas.



- a) Sindicato
- b) Recomendación de la escuela o institución donde estudió
- c) Recomendación de familiares o conocidos que laboran en el Instituto
- d) Recomendación de alguna persona que no labora en el Instituto
- e) Recomendado de otra empresa o Instituto
- f) Recomendado por Asociación de Profesionistas
- g) Bolsa de trabajo

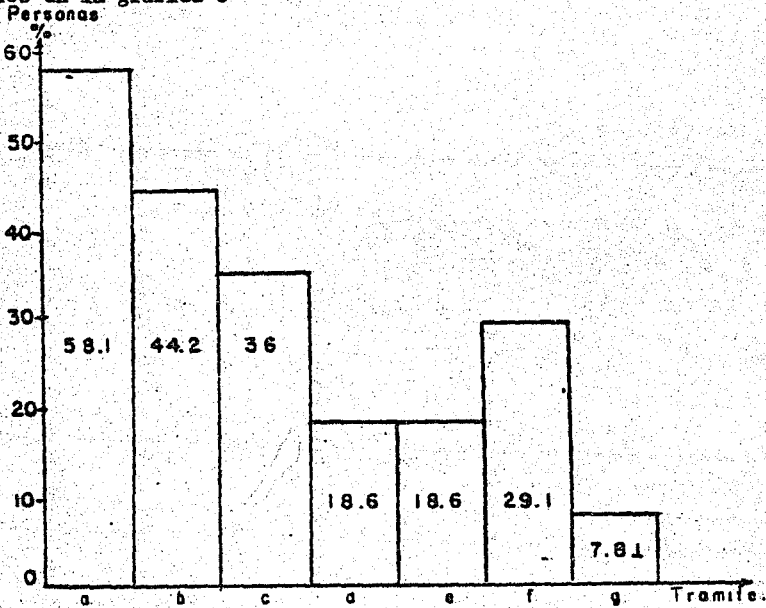
h) Iniciativa propia

i) Lo mandaron llamar o cambio de dependencia

Gráfica 7

El análisis de puestos se consulta como guía para fines de reclutamiento para tener una idea clara de los requisitos que debe cubrir la persona aspirante al puesto vacante.

Existen una serie de trámites que deben realizar los aspirantes para determinar si son aptos para ocupar el puesto o no. En el Departamento de Desarrollo de Personal se llevan a cabo los trámites indicados en la gráfica 8



- a) Solicitud de empleo
- b) Entrevista inicial
- c) Pruebas de conocimientos teóricos y prácticos
- d) Pruebas psicológicas
- e) Segunda entrevista
- f) Examen médico
- g) No realizó ninguno de los trámites mencionados

Gráfica 8

Esto nos muestra una deficiencia en el proceso de selección del personal, ya que los aspirantes no llevan a cabo los mismos trámites o ignoran cuáles de ellos llevaron a cabo. Desde luego, debe tomarse en cuenta la antigüedad de algunas personas, ya que un 29.1% de las entrevistadas tiene más de 10 años en el Instituto y las técnicas de selección se han introducido recientemente. Sin embargo, es un aspecto que no se debe descuidar si se quiere tener una administración de personal eficiente. Además, se debe hacer notar que hace falta llevar a cabo las encuestas socioeconómicas.

Las personas que son propuestas por el sindicato siguen los mismos trámites de selección que el resto de los aspirantes. Desgraciadamente no siempre estas personas se apegan a las necesidades del puesto vacante y como se pudo apreciar, el porcentaje de personas que llegó por medio del sindicato es muy bajo. Además, el sindicato no tiene ningún plazo para cubrir la vacante, lo cual indica que no es una fuente de reclutamiento importante.

Desgraciadamente en nuestro medio laboral, especialmente en lo que se refiere al sector público, existen las "recomendaciones", de modo que si hay un candidato idóneo que cubre los requerimientos del puesto y uno recomendado que cubra solo algunos de estos requerimientos, se le da preferencia al recomendado con base en el peso de su recomendación, llegando incluso a ser tan fuerte que no se lleve a cabo ninguno de los trámites de selección, como se vió anteriormente.

Entre la documentación básica que contienen los expedientes personales de los trabajadores se tiene:

- a) Solicitud de empleo
- b) Documentos generales (acta de nacimiento; exámenes médico, psicológico y práctico; comprobación de estudios; fotografías; Registro Federal de Causantes; afiliación al ISSSTE, etc.)
- c) Nombramiento
- d) Notificación (es) de aumento de sueldo
- e) Peticiones o solicitudes del trabajador (préstamos personales, permisos, etc.)
- f) Premios, incentivos

B) CONTRATACION Y RELACIONES LABORALES

El INDECO se rige por el apartado "B" del artículo 123 Constitucional. Dentro del Instituto existe un sindicato que está afiliado a la Federación de Trabajadores al Servicio del Estado, Las relaciones que mantiene el Instituto con dicho sindicato son satisfactorias, pero esto se debe básicamente a que no es un sindicato fuerte y además el Comité Ejecutivo no fomenta la unidad de los trabajadores. Desde luego, no es un requisito indispensable que un trabajador se afilie al sindicato para poder ser contratado.

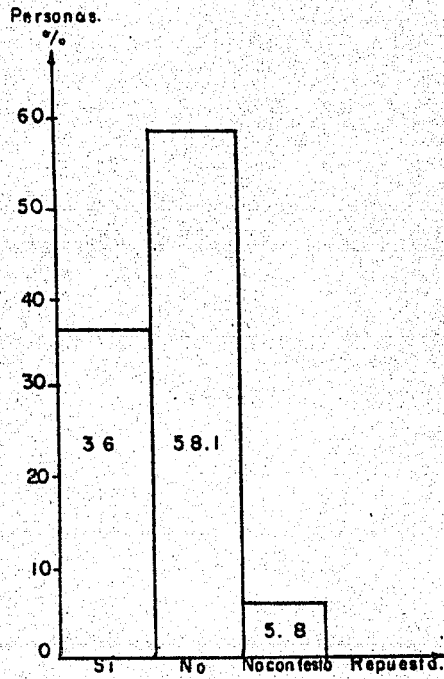
Entre las políticas que sigue el Instituto respecto a la contratación se tiene: contratar trabajadores mexicanos antes que a trabajadores extranjeros; cuando se presente el caso de que un trabajador que anteriormente ha trabajado satisfactoriamente en el Instituto desee trabajar de nuevo y exista una vacante, se le dará preferencia a éste antes de contratar a uno de nuevo ingreso; entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados no hay preferencia, ya que como no existe la cláusula de exclusión, no hay ningún problema al respecto.

En INDECO, al igual que en las demás dependencias públicas, no se utilizan los contratos, sino que se expiden nombramientos; sin embargo la gente, como en cualquier otra organización, es contratada por tiempo indefinido, por tiempo determinado y por obra determinada. La contratación por tiempo determinado se debe básicamente a dos situaciones que son: la existencia de una situación extraordinaria que origine la necesidad de emplear a un trabajador nuevo o bien, suplir temporalmente a un trabajador. Ni el contrato a prueba ni el período a prueba existen en el Instituto.

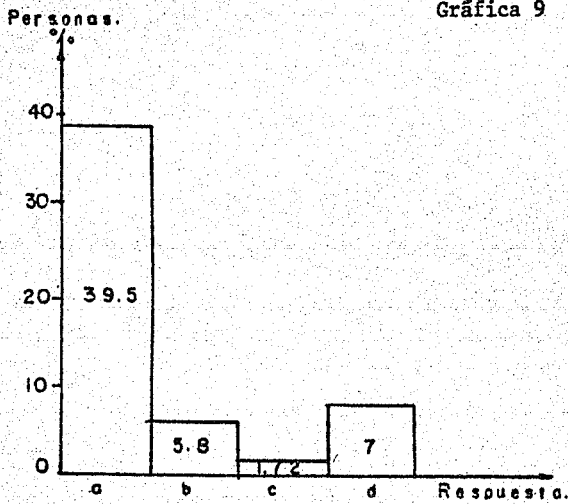
En el cuestionario a los trabajadores se les preguntó si firman un contrato o papel de trabajo con el Instituto, a lo cual ellos contestaron lo siguiente: (véase la gráfica 9)

Respecto al tipo de contrato que tienen, la mayoría no contestó, y de los que sí lo hicieron, las respuestas se encuentran en la gráfica 10 (véase la página siguiente).

El personal que interviene en la construcción de las unidades habitacionales pertenece a grupos de contratistas independientes.



Gráfica 9



- a) Por tiempo indefinido
- b) Por tiempo determinado
- c) Por obra determinada
- d) No conoce las condiciones

Gráfica 10

Cada trabajador tiene una copia del Reglamento Interior de Trabajo, pero un 59.3% dijo no conocer las disposiciones.

El Reglamento es formulado por una comisión mixta y se revisa cada tres años, que es cuando se cambia la Comisión Ejecutiva del Sindicato. Su cumplimiento dentro de la organización es, en general, regular.

C) INDUCCION

En INDECO no existe un programa de inducción para familiarizar al trabajador en sus labores cuando ingresa al Instituto. La poca orientación que recibe queda a juicio de su jefe que es el que le llega a indicar cuáles son las generalidades y objetivos de la organización y le da a conocer las responsabilidades relativas a su puesto. Para esto último existen unos folletos, los cuales son entregados a los trabajadores al ingresar.

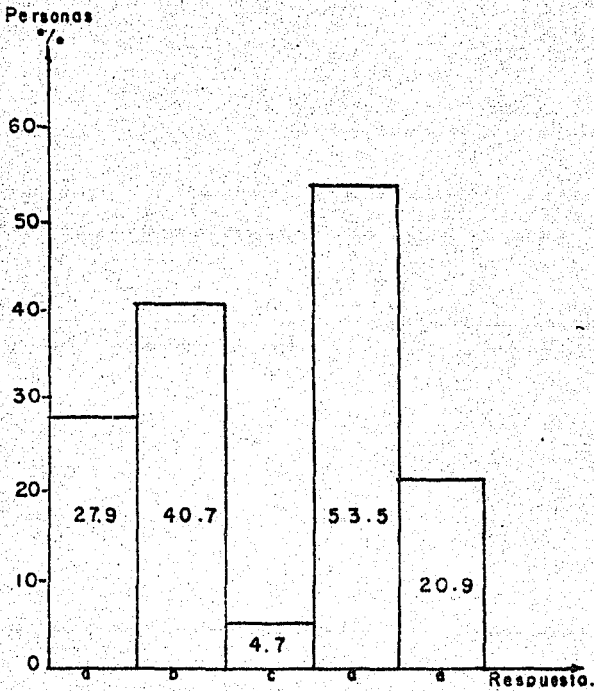
Pero hacen falta muchas cosas, ya que no se le da información sobre la importancia de su trabajo en relación con los objetivos del Instituto, tampoco se le informa sobre políticas, prestaciones y reglamentos, ni se llevan a cabo las presentaciones con su jefe, supervisores, y compañeros de trabajo.

Algunos de los trabajadores contestaron afirmativamente a las preguntas que se les hicieron, pero esto se debe a que, como ya se dijo, en algunas ocasiones su jefe les dió esa información como idea particular de él y no como parte de un programa de Inducción. Las respuestas de los trabajadores se encuentran en la gráfica 11 (véase la página siguiente).

Como puede verse, esto coincide con lo que el Instituto informó, y confirma que no existe un programa de Inducción.

D) DESARROLLO

En el Instituto se llevan a cabo programas de entrenamiento para el personal que ya ha sido contratado. Este entrenamiento se da por haberse detectado deficiencias o una frecuencia elevada de errores, por



- a) Se le proporcionó una orientación sobre la importancia de su trabajo en relación con los objetivos del Instituto
- b) Se le dieron a conocer las responsabilidades y funciones relativas a su puesto
- c) Se le informó sobre políticas, prestaciones y reglamentos
- d) Lo presentaron formalmente con sus jefes y compañeros de trabajo
- e) No recibió ninguna de las informaciones anteriormente mencionadas.

Gráfica 11

transferir o promover al personal y por la implantación de un plan de desarrollo para todos los trabajadores.

Los cursos son impartidos tanto por personal especializado del Instituto, como por personas ajenas al mismo. Se cuenta con ayudas didácticas para el desarrollo del programa, tales como pizarrones, láminas, etc.

El local que se utiliza para los cursos depende de la naturaleza de éstos, ya que en unas ocasiones se imparten dentro de las instala-

ciones del propio Instituto y otras se recurre a las instituciones especializadas. Cuando se escoge esta última opción se analizan ampliamente sus programas para escoger el más adecuado.

El plan de desarrollo de los trabajadores de que hablábamos anteriormente se puso en marcha en Enero de 1976. Su objetivo es preparar mejor al personal para que desempeñe adecuadamente las labores que tiene a su cargo. Son cursos de adecuación para el trabajo, formación cultural y formación sociopolítica. Según indicó el Lic. Pérez Peña, Subdirector del Instituto, "...dentro del programa de Reforma Administrativa puesto en marcha por el Presidente Echeverría, el INDECO inicia una serie de trabajos encaminados a la superación de todos y cada uno de sus colaboradores, mediante 760 cursos en el presente año, que permitirán actualizar sus conocimientos, mejorar sus habilidades y actitudes y ubicarse dentro del contexto social del país para un mayor y eficaz cumplimiento de sus tareas como trabajadores al servicio del Estado." (Excelsior, Enero de 1976.)

Para tal efecto, el personal del Instituto dedica 2 horas hábiles diarias para tomar sus cursos y el personal técnico, administrativo y profesional dedica una de esas dos horas a estudiar un idioma extranjero.

Se ha tenido el propósito de que los conocimientos adquiridos en los cursos sean aplicados en forma inmediata en cada una de las unidades de trabajo, para ofrecer al pueblo un mejor servicio, sobre todo en los programas rurales que tiene en operación la Institución.

Nosotros tuvimos la oportunidad de acercarnos tanto a la gente que estaba recibiendo los cursos como a los instructores y nos dimos cuenta que la gente en un principio ponía resistencia, ya que toda nueva obligación es lógico que cause disgusto, pero conforme ha ido pasando el tiempo, les han ido pareciendo interesantes y ahora son ellos los que los solicitan.

Como también nos pudimos acercar a los instructores, nos dimos cuenta de un problema muy grande: todos ellos son personas ajenas al Instituto, generalmente pasantes de sociología; siendo gente joven llegan con muchos ánimos a impartir sus clases, pero como desde el inicio del programa el proceso de nómina se vió obstruído, a fines de marzo amenaza

ron al Instituto con una huelga. Esta situación tenía muy molestos a los instructores, muchos de ellos no pensaban regresar a dar el siguiente módulo, y esto estaba afectando grandemente el ánimo de los participantes. Esta situación que cada vez se volvía más tensa estaba resultando contraproducente en relación a los objetivos de los cursos.

Regresando al análisis de la información, en INDECO cuando se necesita personal altamente especializado se envía personal de la Institución a capacitarse al extranjero para que regresen a dar cursos dentro del propio Instituto o se envía personal a capacitarse en las Instituciones nacionales.

Al finalizar un curso se les otorga diplomas a los participantes, se les aplican exámenes para determinar el grado de aprovechamiento alcanzado por el grupo y posteriormente se les dan a conocer los resultados de sus exámenes.

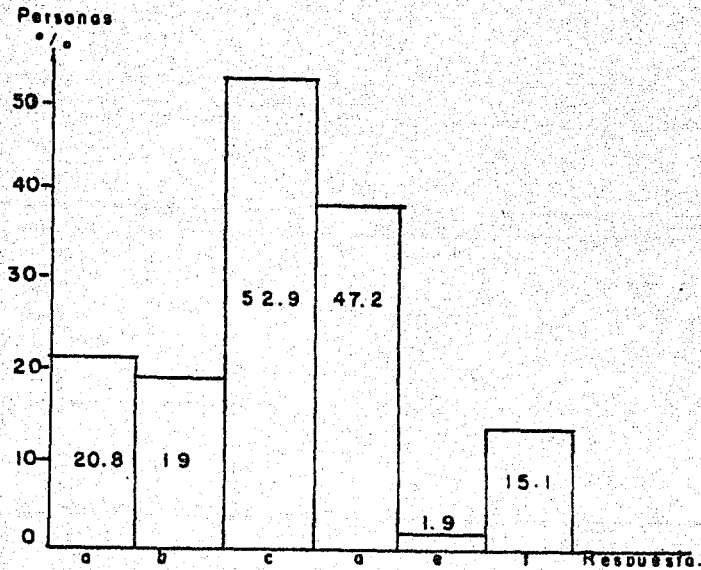
Desafortunadamente no se hacen encuestas para conocer la opinión que tienen los trabajadores acerca de los cursos ni se evalúan los programas de entrenamiento de acuerdo con los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

El programa de entrenamiento de INDECO pretende abarcar a todo el personal del Instituto, pero eso se logrará a través del tiempo. Además, muchas personas no consideran los cursos que están tomando como un entrenamiento y por esta razón solo un 61.6% contestó afirmativamente cuando se le preguntó si había recibido entrenamiento por parte del Instituto, siendo que la mayoría de las personas encuestadas fueron entrevistadas al inicio o al final de una sesión del curso.

Las personas que dijeron que sí recibieron entrenamiento contestaron de la siguiente manera respecto a lo que ocurrió al finalizar los cursos (véase la gráfica 12 en la página siguiente).

Esto se contrapone con lo que el Instituto indicó y muestra una deficiencia en el programa de entrenamiento.

Un aspecto muy importante de la Administración de Recursos Humanos son los controles sobre rotación de personal y desgraciadamente en el Instituto no se llevan a cabo como tampoco se hacen entrevistas de sa lida al personal que se separa de la Institución.



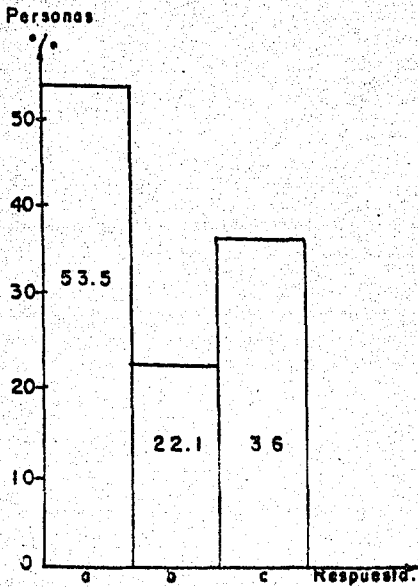
- a) Se le aplicó algún examen para conocer su aprovechamiento
- b) Conoció el resultado de sus exámenes
- c) Se le pidió su opinión sobre el curso
- d) Recibió bonificaciones, diplomas o premios por su participación
- e) Otro
- f) No pasó nada.

Gráfica 12

Se lleva un control de asistencia y puntualidad por medio de un reloj checador, pero no se motiva al personal con concursos de puntualidad.

Existen políticas de ascensos, promociones y transferencias, las cuales se utilizan como motivación para el personal; los resultados que se obtuvieron del cuestionario de los trabajadores están concentrados en la gráfica 13. (Véase la página siguiente)

Dentro del Instituto no se permiten tiempos de descanso, y al platicar con el personal muchos de ellos se quejaron del horario que tienen, ya que los de tiempo completo se pasan todo el día en el Instituto. Tampoco se hacen entrevistas periódicas a los trabajadores para motivar-



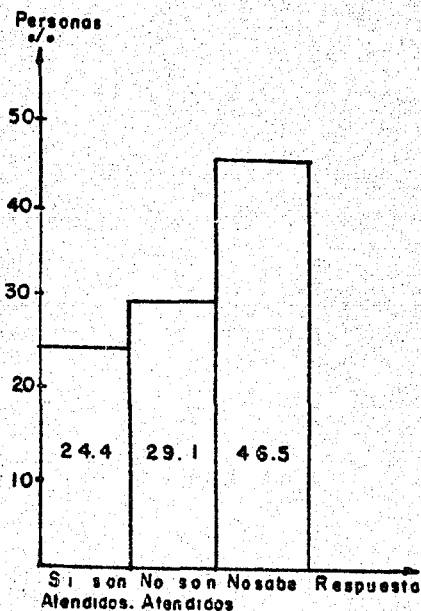
- a) Ha sido ascendido
- b) Lo han cambiado de puesto sin aumentarle el sueldo
- c) Ha permanecido en su mismo puesto

Gráfica 13

los y detectar problemas; ni se promueven juntas, mesas redondas o debates entre funcionarios, jefes y personal en general.

Existe un buzón de quejas y sugerencias para que los trabajadores expresen las que tengan, pero nunca llegan a enterarse de éstas las personas que puedan atenderlas. La opinión de los trabajadores en este punto está expresada en la gráfica 14. (Véase la página siguiente)

Respecto a los sistemas de comunicación dentro del Instituto hay tableros de avisos para el personal, hay una transmisión de circuito cerrado de radio y cada determinado tiempo pasa un noticiero, con noticias tanto de dentro como de fuera del Instituto y pasan programas de música continua. Además, cuentan con un boletín informativo y la gran mayoría de los trabajadores dijo que sí lo recibe.



Gráfica 14

E) ADMINISTRACION DE LAS RETRIBUCIONES

La técnica del análisis de puestos es llevada a cabo en el Instituto por medio de analistas internos. Antes de realizar este proyecto, no se presenta a los gerentes y jefes involucrados para que brinden su apoyo, ni se informa al personal en general para evitar rumores, ni se procura la participación del sindicato para que influya favorablemente en el personal. Esto significa que solamente se lanza el proyecto, sin tomar ninguna precaución y sin importar lo que suceda.

Una vez aplicado el cuestionario a un trabajador, su jefe inmediato revisa y corrige la información obtenida en el cuestionario. Aunque hace apenas un año que se introdujo esta técnica, se tiene planeado revisar los análisis periódicamente (cada dos años) para tenerlos actualizados.

Son más las ventajas que las desventajas que se han encontrado con la aplicación del análisis de puestos. Entre estas últimas tenemos

principalmente la resistencia que ponen los jefes a su realización.

La valuación de puestos en INDECO se hace por medio del sistema de puntos. Este método también fué introducido hace un año.

El comité que se requiere para efectuar la valuación está integrado por cinco personas, las cuales son: representante de la dirección, analista en jefe y representantes del departamento de personal. Como se puede observar, no hay representantes del sindicato, ni de la sección o división que se evalúa, ni de los trabajadores de dicha sección. Este comité es nombrado por la Comisión Interna de Recursos Humanos y se reúne cada mes.

El problema que existe tanto en la revisión del análisis como de la valuación de puestos es que aún teniendo planeada dicha revisión, se aproxima el fin de sexenio y no se sabe si la nueva administración continuará llevando a cabo los planes y programas actuales.

El tabulador de salarios está dividido en categorías que van de 10 a 12. La asignación del límite mínimo y máximo de cada categoría se hace por medio de rangos proporcionales para cada grupo basándose en un porciento determinado. Estas categorías no se utilizan como punto de referencia para fijar los salarios de los nuevos puestos.

Al preguntarles a los trabajadores si creen que su sueldo está de acuerdo con su puesto, el 55.8% dijo que no, y cuando se les preguntó si creen que su sueldo es similar al de personas que ocupan puestos semejantes al de ellos, el 57% dijo que no. Cuando se les pidió que explicaran la razón de sus respuestas, muchos coincidieron en que existen favoritismos y recomendaciones que hacen que el tabulador de sueldos no se tome en cuenta y que éstos se asignen arbitrariamente. Además, por los comentarios de algunos trabajadores, nos enteramos de que aunque existe el tabulador, se utiliza muy poco.

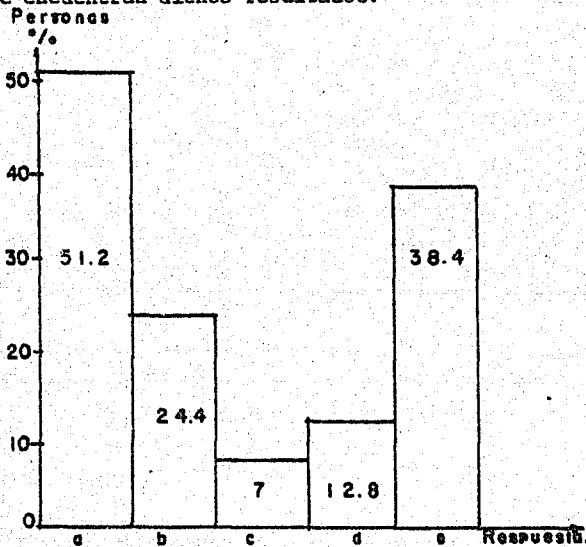
El Instituto además del sueldo, ofrece a sus trabajadores prestaciones económicas que lo incrementan. Estas serán analizadas más adelante.

La institución realiza sus propias encuestas regionales de salarios, las cuales son utilizadas para la valuación de puestos y de acuerdo con ellas, considera que se encuentra en situación de competencia en el mercado de trabajo.

Para la evaluación del desempeño utilizaron el sistema de escalas continuas. Este sistema se utilizó para todos los niveles. Se efectuó hace un año, pero en realidad no tuvo ninguna repercusión, además, no se hizo ningún programa de acuerdo al nivel en que se iba a aplicar; solamente se le informó al trabajador sobre los objetivos que se perseguían con ese sistema.

La calificación fué parcial ya que la realizó solamente el jefe del trabajador y no hubo ninguna otra persona que conociera el desempeño de éste, y que revisara dicha evaluación.

Algunas personas confundieron la evaluación del desempeño con el sistema de movimientos escalafonarios en el que el trabajador es calificado por su jefe inmediato superior, por el sindicato y por él mismo. Por esta causa los resultados de la pregunta ¿Quién lo califica? del cuestionario de los trabajadores se vieron afectados. En la gráfica 15 se encuentran dichos resultados.



- a) Su jefe inmediato superior
- b) El jefe de su departamento
- c) El jefe de personal
- d) Ellos mismos
- e) El sindicato

Se nos informó que a los trabajadores se les da a conocer el resultado de dicha evaluación, pero solo el 65.1% dijo conocerlos. De éstos, la mayoría dijo que la calificación era totalmente justa, otros dijeron que era parcialmente justa, y solo una minoría la consideró parcial o totalmente injusta.

Los resultados de esta calificación de méritos se utilizaron para algunos aumentos de sueldo y ascensos.

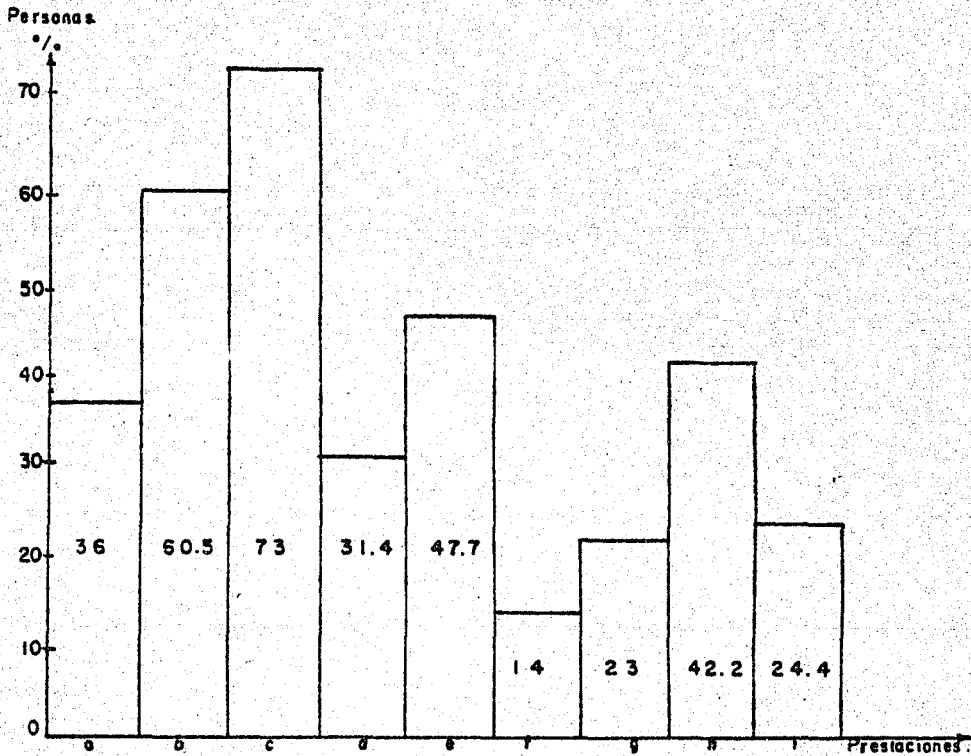
F) PRESTACIONES

El Instituto otorga una serie de prestaciones, las cuales no son conocidas por la totalidad de los trabajadores. Los resultados del cuestionario de los trabajadores se encuentran concentrados en la gráfica 16, la cual muestra el conocimiento que tienen dichos trabajadores de las prestaciones a que tienen derecho. (Véase gráfica 16 en la página siguiente)

Además se les paga salario completo a los trabajadores en caso de incapacidad por enfermedad no profesional. Al igual que en otras dependencias públicas, los trabajadores tienen derecho a 20 días de vacaciones y reciben aguinaldo de un mes de sueldo sin deducciones. Existe una biblioteca dentro de las instalaciones del Instituto y todos los trabajadores tienen acceso a ella.

Los trabajadores no tienen servicio médico particular por parte del Instituto, pero como en algunas ocasiones, cuando algunos de ellos han tenido una emergencia y acuden a un médico particular, al presentar los recibos al Instituto, éste se los paga; esta es la razón de que un 14% de los trabajadores dijeran que sí tienen derecho a dicho servicio.

Los trabajadores no tienen derecho a anticipos de sueldo; no hay servicio de transporte; el Instituto no ayuda a sus trabajadores a conseguir préstamos bancarios.



- a) Préstamos personales
- b) Seguro de vida
- c) Acceso a tiendas oficiales
- d) Descuento en hoteles, restaurantes, etc.
- e) Actividades sociales, culturales y deportivas
- f) Becas y/o ayudas escolares a los trabajadores
- g) Guarderías independientemente de las del ISSSTE
- h) Facilidades de horario a los trabajadores que estudian
- i) Facilidades para adquirir vivienda en las propias unidades del Instituto.

Gráfica 16

G) HIGIENE Y SEGURIDAD

Dentro de la Administración de Recursos Humanos de INDECO no

existe una área encargada de Higiene y Seguridad, solo cuentan con un comité mixto integrado por el área de servicios médicos (representando a la dirección), el sindicato y los trabajadores, pero no son muy importantes las funciones de dicho comité. Tampoco hay un reglamento que contenga las medidas básicas de Higiene y Seguridad.

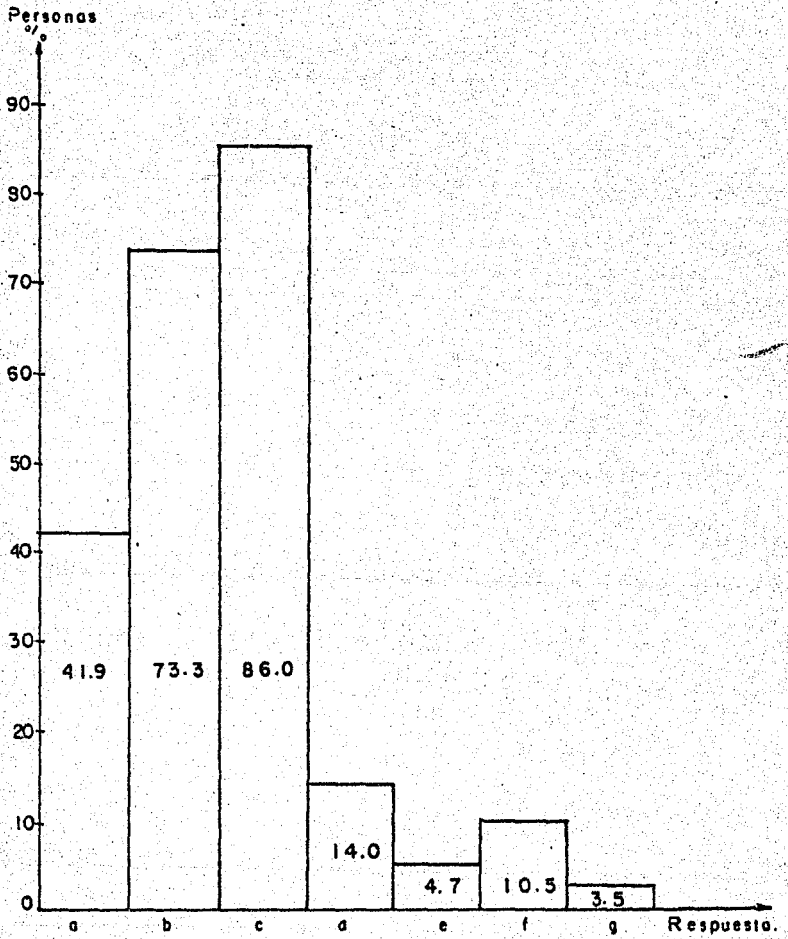
No existen programas para que los trabajadores se sometan a exámenes médicos periódicos para vigilar su salud; solo se les hace el examen médico de admisión.

El personal del Instituto nunca ha recibido entrenamiento para saber qué precauciones tomar en caso de incendio.

En el Instituto hay botiquín, enfermería, médico de planta y alarmas contra robos e incendios. Por ser un edificio antiguo el local del INDECO, hay gran cantidad de escaleras, pero realmente ninguna de ellas se puede considerar como de emergencia. El conocimiento que tienen los trabajadores respecto a estos puntos es el siguiente: (véase la gráfica 17 en la página siguiente).

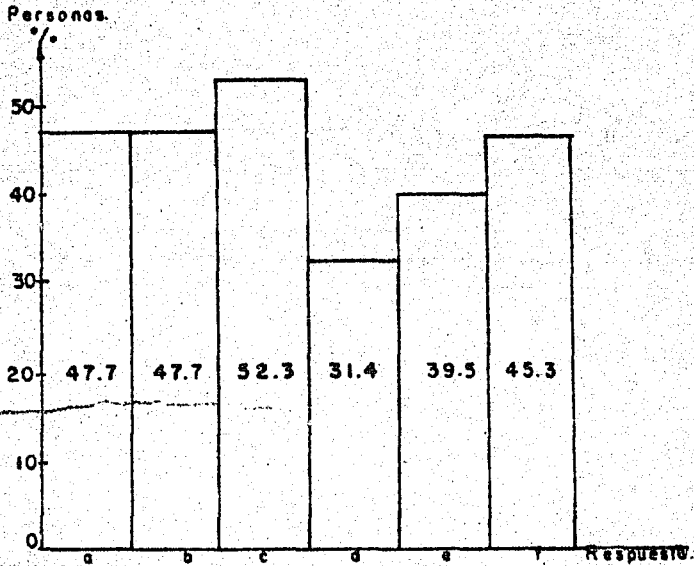
Cuando hay un accidente de trabajo se investigan las causas solo cuando por su magnitud es necesaria la intervención de las autoridades, a las cuales hay que avisar dentro de las 72 horas siguientes a que ocurrió el accidente, ya que cuando son de menor importancia y trascendencia se dejan pasar sin investigar.

Las autoridades de INDECO consideran que el medio ambiente donde se desarrolla el trabajo en cuanto a temperatura, humedad, ventilación, iluminación, ruido, etc., es adecuado en todos los departamentos. La opinión de los trabajadores respecto a como se encuentra su área de trabajo está expresada en la gráfica 18.



- a) Botiquín
- b) Enfermería
- c) Médico de planta
- d) Alarma contra incendio
- e) Alarma contra robo
- f) Escaleras de emergencia
- g) Ninguno

Gráfica 17



- a) Siempre aseada
- b) Bien ventilada
- c) Con suficiente iluminación
- d) Con suficiente espacio para moverse
- e) Sin problemas de ruido
- f) Servicio adecuado de sanitarios

Gráfica 18

I V I N F O N A V I T

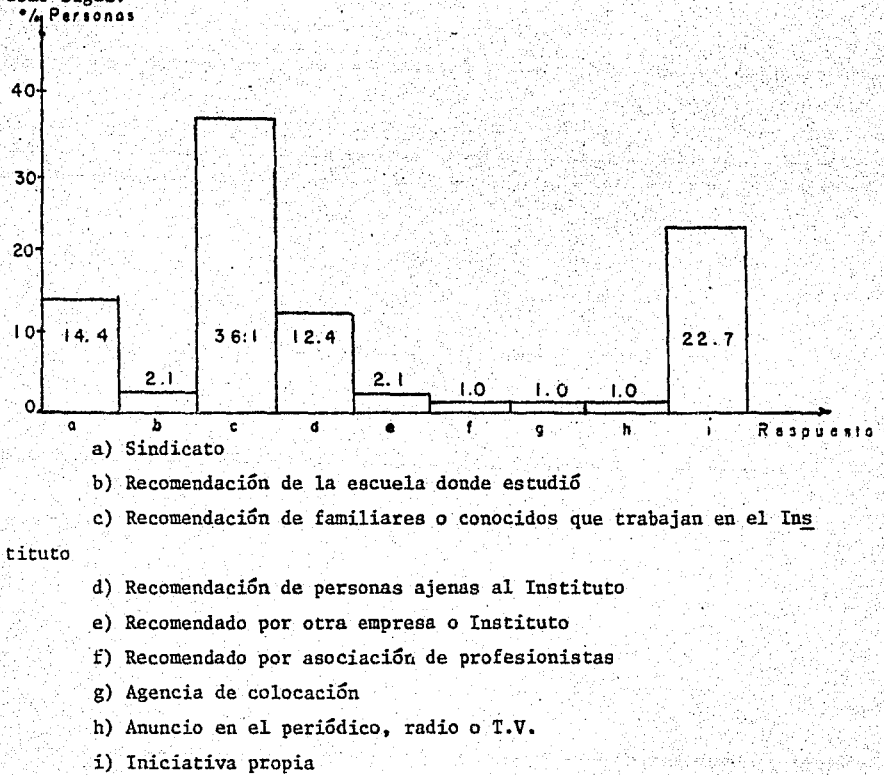
A) RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Cuentan con una área específica que coordina todas las funciones relativas al reclutamiento y selección de personal.

Mediante una requisición por escrito, este departamento queda

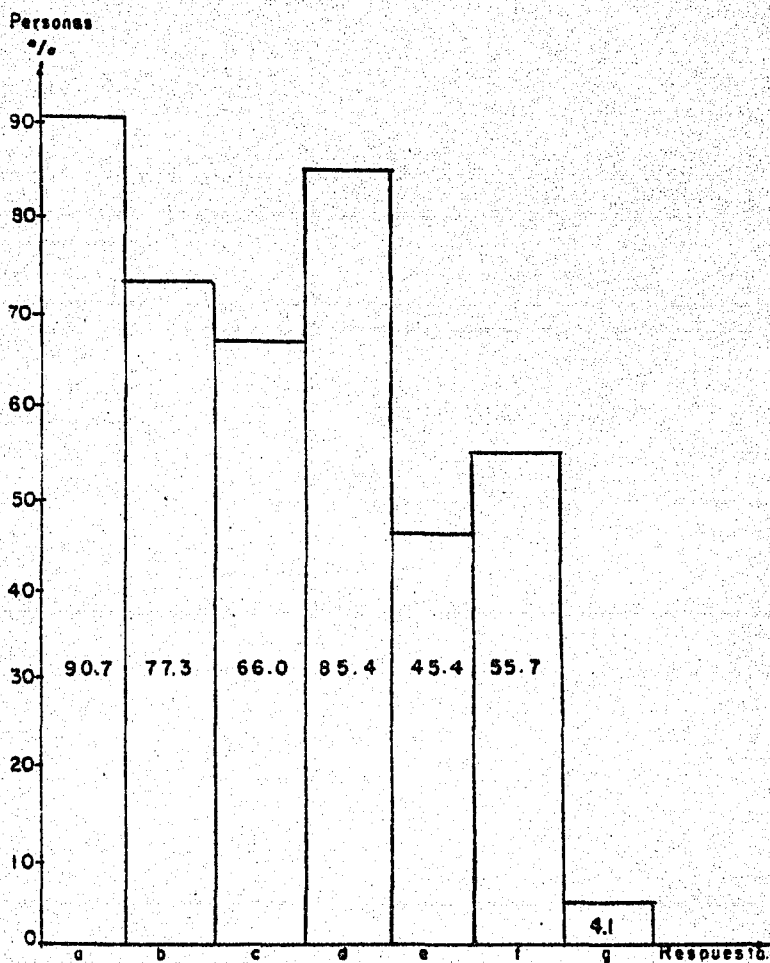
notificado de la vacante, consultando el inventario de Recursos Humanos antes de buscar personal ajeno al Instituto.

En caso de necesitar personal de fuera de la organización, la frecuencia con la que se acude a las demás fuentes de reclutamiento es como sigue:



Gráfica 19

La secuencia de los trámites que deben realizar los candidatos es: llenar una solicitud de empleo, tener una entrevista inicial, efectuar exámenes técnicos y psicológicos, segunda entrevista y examen médico. Al hacer la investigación mediante el cuestionario para conocer cuáles de estos pasos han realizado los actuales trabajadores, se observó lo siguiente: (véase la gráfica 20 en la página siguiente)



- a) Solicitud de empleo
- b) Entrevista inicial
- c) Pruebas de conocimientos teóricos y prácticos
- d) Pruebas psicométricas
- e) Segunda entrevista
- f) Examen médico
- g) No realizó ninguno de los trámites mencionados

Gráfica 20

B) CONTRATACION Y RELACIONES LABORALES

El INFONAVIT se rige por el apartado "A" del artículo 123 Constitucional y sus trabajadores pertenecen a un Sindicato de Empresa, con el cual se tiene celebrado un Contrato Colectivo de Trabajo.

Para que un trabajador, cuya plaza no es de confianza, pueda ser contratado, es requisito indispensable que se afilie al sindicato.

La influencia del sindicato en cuanto a sus relaciones con el Instituto es muy importante. El sindicato fomenta la unidad entre los trabajadores y pugna por conseguir las mejores condiciones de trabajo para sus afiliados. De ahí que las disposiciones contenidas en el Contrato Colectivo así como las prestaciones y beneficios otorgados por el Instituto sean altos.

En la investigación realizada para conocer el tipo de contrato que tienen los trabajadores del INFONAVIT se encontró lo expresado en la gráfica 21.

El personal que labora en las unidades habitacionales pertenece a contratistas independientes, contando con supervisores que coordinan la ejecución de las obras, los cuales sí forman parte del Instituto.

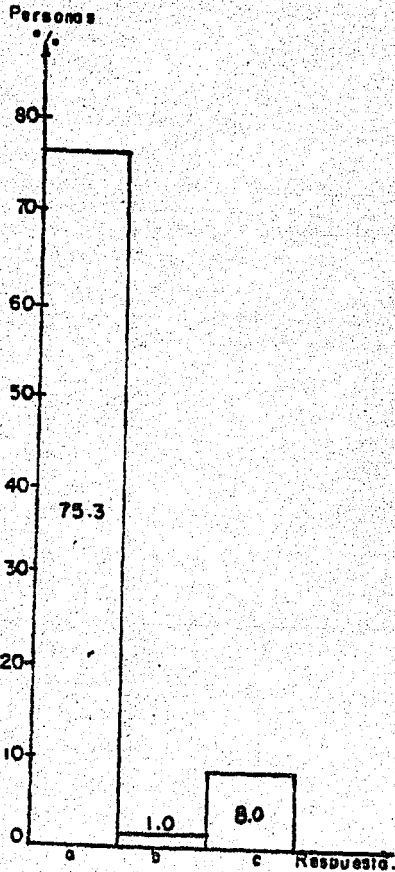
A todos los trabajadores se les proporciona una copia del Reglamento Interno de Trabajo. Un 55% del personal está enterado en forma general de las disposiciones que éste contiene. Un 36% de los trabajadores no obstante haberlo recibido, desconoce su contenido.

La revisión del Reglamento Interior de Trabajo se lleva a cabo cada dos años, en el mismo plazo con el que se discute el Contrato Colectivo de Trabajo.

C) INDUCCION

La introducción del personal de nuevo ingreso la coordina el área de Selección de Personal. En relación a las actividades de Inducción, se obtuvieron los datos de la gráfica 22.

Sin embargo el Instituto no cuenta con un programa de Inducción completo, simplemente es la parte final del proceso de selección cuando el candidato va a ser contratado.

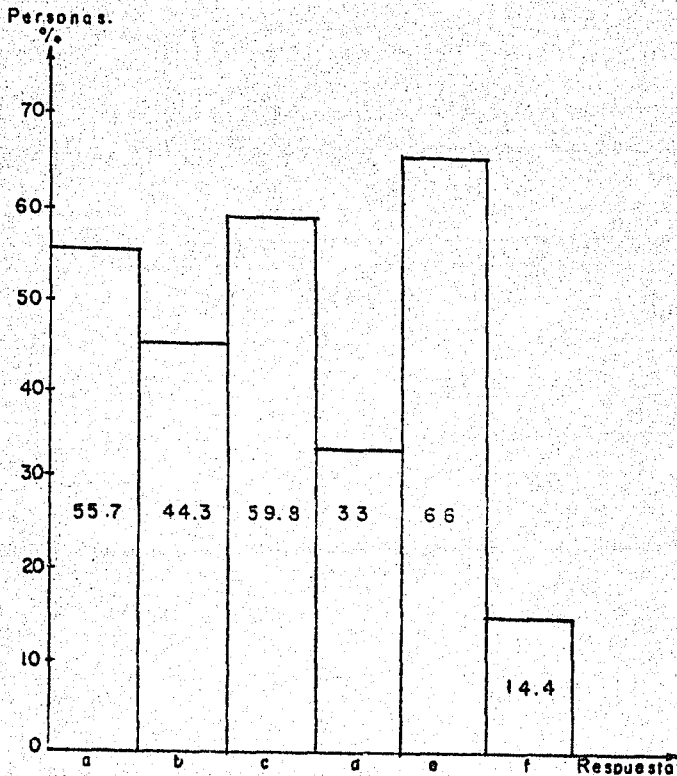


- a) Tiempo definido
- b) Tiempo determinado
- c) No conoce las condiciones

Gráfica 21

D) DESARROLLO

El Instituto no cuenta con programas de entrenamiento para su personal y solo en situaciones muy especiales lo coordina o lo proporciona. En ese caso lo imparten personas ajenas al Instituto. El 61% del personal nunca ha recibido entrenamiento, el 21% en algunas ocasiones lo ha



a) Se le proporcionó una orientación sobre las generalidades y objetivos del Instituto

b) Se le informó sobre la importancia de su trabajo en relación con los objetivos del Instituto

c) Se le dieron a conocer las responsabilidades y funciones relativas al puesto

d) Se le proporcionó información sobre políticas, prestaciones y normas o reglamentos del Instituto

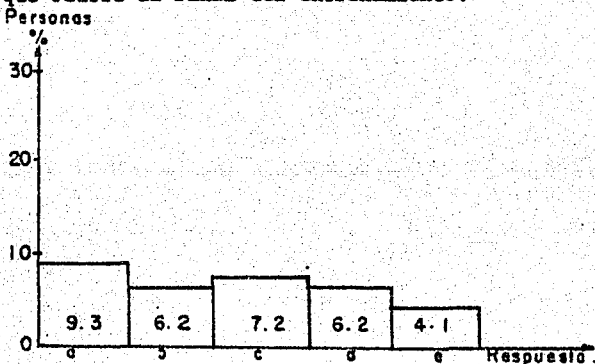
e) Se le presentó formalmente con sus jefes y compañeros de trabajo

f) No pasó nada.

Gráfica 22

recibido ya sea por cambio en los métodos y procedimientos de trabajo, por adquisición de nuevos equipos o por tener que desarrollar al trabajador en un determinado puesto. Cuando es necesario contar con personal altamente calificado, se envía personal del INFONAVIT a capacitarse en el extranjero o se contratan especialistas para trabajar en el Instituto.

Quando el entrenamiento es impartido por el propio INFONAVIT, generalmente nunca se aplican exámenes, ni se dan reconocimientos a los participantes. Esto lo podemos observar en la gráfica 23, la cual indica lo que ocurre al final del entrenamiento.

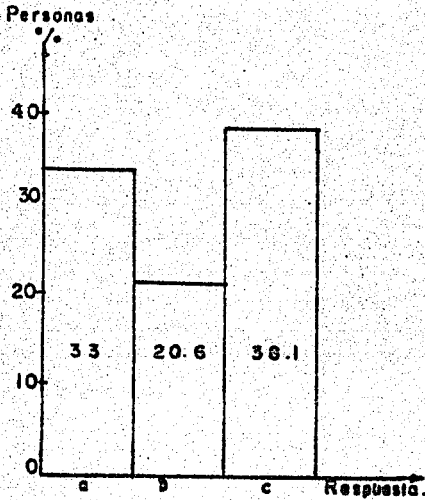


- a) Se le aplicó un examen para conocer su aprovechamiento
- b) Conoció el resultado de sus exámenes
- c) Se le pidió su opinión sobre el curso
- d) Recibió bonificaciones, diplomas o premios al final del curso
- e) No recibió nada

Gráfica 23

Existen políticas sobre transferencias y promociones y las utilizan como motivación para el personal. Según las respuestas que los trabajadores dieron al cuestionario se obtuvo la siguiente información (véase la gráfica 24);

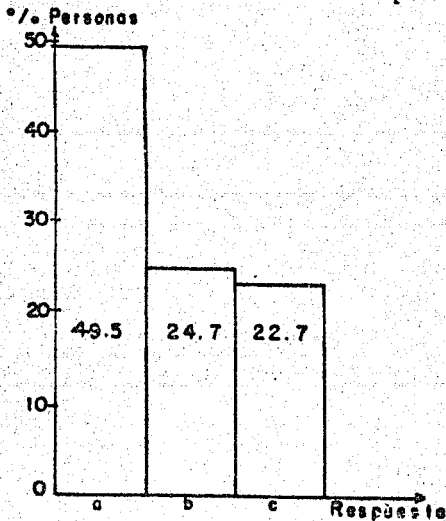
En caso de separarse un trabajador del Instituto, se tiene con él una "entrevista de salida" para conocer las razones de su desligamiento; esto se hace con el objeto de tener una fuente de información aprovechable para el departamento de selección como ayuda para conseguir al substituto más adecuado, así como para conocer los problemas y corregir



- a) Ha sido ascendido
- b) Lo han cambiado de puesto sin aumentarle el sueldo
- c) Ha permanecido en su mismo puesto

Gráfica 24

Aunque no existe un procedimiento específico para que los trabajadores expresen sus quejas y sugerencias, la opinión de ellos respecto a la atención de éstas está expresada en la gráfica 25.



- a) Sí son atendidas
- b) No son atendidas
- c) No sabe

Gráfica 25

En lo que se refiere a controles de asistencia, cuentan con reloj checador; sin embargo, no motivan al personal con concursos de puntualidad.

Sobre la comunicación interna, el INFONAVIT cuenta con un boletín informativo, el 91% del personal lo recibe periódicamente. No usan tableros especiales para avisos al personal, sino que se coloca la información escrita sobre cualquier sitio.

No se promueven juntas, mesas redondas o debates entre funcionarios, jefes y personal en general con el objeto de mejorar la información interna.

E) ADMINISTRACION DE LAS RETRIBUCIONES

Utilizan la técnica del análisis de puestos desde fines del 74 a la fecha. Los llevan a cabo analistas internos, presentando el proyecto a los jefes involucrados para obtener más amplia información. En caso necesario, se procura la participación del sindicato para que influya favorablemente en el personal.

Se lleva a cabo una revisión periódica de éstos, para tenerlos actualizados. A mediados de 1975 se introdujo el método de valuación de puestos por puntos.

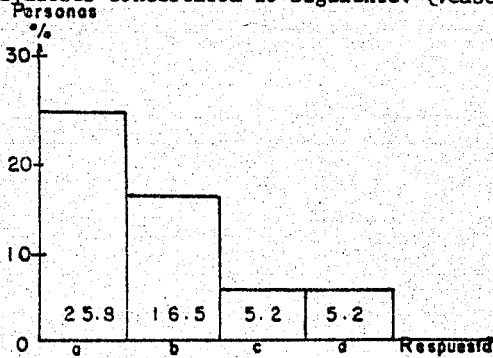
El comité de valuación se reúne semestralmente; se forma con representantes del sindicato, del Departamento de Personal, de la sección o división que se evalúa, siendo un total de seis personas aproximadamente. Su tabulador de salarios cuenta con 7 categorías o rangos asignados, basándose en él para conocer su situación en relación al mercado de trabajo.

Cuenta con un sistema de evaluación del desempeño mediante listas checables ponderadas, efectuándose semestralmente; el resultado de estas calificaciones lo revisa el jefe de oficina y se la da a conocer al trabajador, tomándose en cuenta para fines de aumento, ascensos y promociones.

A un 43.3% se le ha calificado la forma como realiza su trabajo; un 44.3% nunca ha sido evaluado y el resto no sabe si se califica su

actuación. Estos resultados se ven afectados por la reciente introducción de esta técnica.

Respecto a quien califica su desempeño en el trabajo, los trabajadores contestaron lo siguiente: (véase la gráfica 26)



- a) El jefe inmediato superior
- b) El jefe de su departamento
- c) El jefe de personal
- d) Ellos mismos

Gráfica 26

De las personas enteradas de que se evalúa su trabajo, un 23.7% conoce los resultados de evaluación y un 24.7% los ignora. El 51.5% no contestó a la pregunta por encontrarse desorientado e ignorar este procedimiento.

El 16.5% del personal sabe que se le ha calificado su desempeño en el puesto y opina que su calificación es totalmente justa, y un 12.4% cree que es parcialmente justa.

Tiene el departamento de personal un proyecto para elaborar un programa de evaluación del desempeño de acuerdo al nivel en el que van a ser aplicados. Respecto a la opinión que tienen los trabajadores en relación a su puesto y sueldo, un 49.5% del personal está conforme y un 45.4% no lo está.

Sin embargo, un 46.4% considera que su sueldo es similar al de personas que ocupan puestos semejantes al suyo, en tanto que el 41% de los trabajadores opina lo contrario.

Por los anteriores comentarios se deduce que la Administración

de las retribuciones se lleva a cabo en forma aceptable, considerando que muchas de las técnicas del área son de reciente introducción.

Sin embargo, es necesario continuar con los programas establecidos para lograr una mejor identificación del personal con los puestos que desarrollan y con el Instituto en general.

F) PRESTACIONES

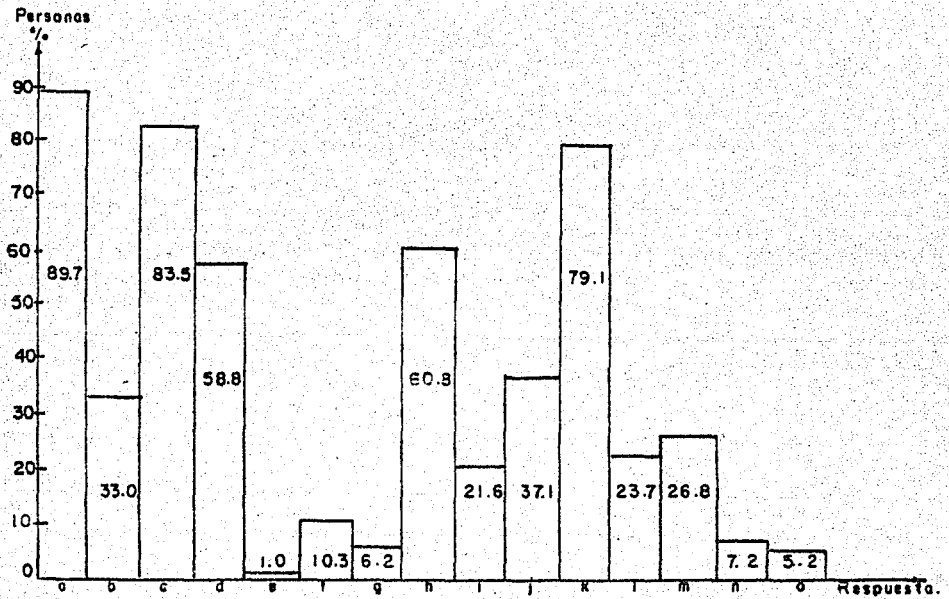
El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, otorga a su personal servicios y prestaciones adicionales a los que señala la Ley Federal del Trabajo. No obstante que las prestaciones son muy altas en relación a Instituciones similares, estos beneficios no son del conocimiento de la mayoría del personal. El análisis del resultado de las preguntas que se les hicieron a los trabajadores (véase la gráfica 27) confirma la falta de difusión que existe de éstas.

No obstante haberles insistido a los trabajadores que anotaran otras prestaciones adicionales, no se observó gran conocimiento.

El INFONAVIT otorga 20 días hábiles de vacaciones; paga la totalidad del seguro de vida de sus empleados; por concepto de aguinaldo, el Instituto otorga 3 meses de sueldo; paga salario completo a sus trabajadores en caso de enfermedad no profesional; concede permisos con goce de sueldo dos veces al año para arreglar asuntos personales; también concede licencias con o sin goce de sueldo, a criterio del área en la cual presta sus servicios el trabajador.

En algunas ocasiones dan ayuda para gastos de transporte, de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña el trabajador. El Instituto tiene convenios con agencias de viajes para lograr precios especiales.

El INFONAVIT promueve actividades culturales, sociales y deportivas dándoles ayuda en equipo para practicar deportes; otorga al sindicato el importe del presupuesto para deportes, quien facilita lugares para la práctica de éstos. Las madres que trabajan cuentan con guarderías para sus hijos y en período de lactancia las mamás pueden llegar media hora tarde.



- a) Préstamos personales
- b) Anticipos de sueldo
- c) Seguro de vida
- d) Permisos con goce de sueldo
- e) Servicio de transporte
- f) Derecho a adquirir mercancías en tiendas oficiales
- g) Descuentos en hoteles, restaurantes, etc.
- h) Actividades sociales, culturales y deportivas
- i) Guarderías (independientemente de las del IMSS)
- j) Facilidades de horario para estudio
- k) Servicio médico particular
- l) Facilidades para adquirir vivienda en las unidades habitacionales
- m) Becas para los trabajadores
- n) Becas para los hijos de los trabajadores
- o) Préstamos bancarios

Gráfica 27

Dentro de las instalaciones del Instituto cuentan con biblioteca. Tienen servicio médico particular, actualmente la clínica Dalinde.

Dan facilidades a sus trabajadores para adquirir viviendas en sus propias unidades habitacionales, otorgándoles 75 créditos por año.

En caso de fallecimiento, otorga el Instituto dos meses de salario a la familia para gastos de defunción, además, cualquier adeudo o préstamo personal queda saldado.

Aún en caso de renuncia voluntaria, se les da la prima de antigüedad, consistente en un mes de sueldo más 12 días por año cumplido. Los impuestos por aguinaldo y primas de antigüedad los paga el Instituto.

Se paga un 70% como prima de vacaciones y aumenta un 5% cada año hasta otorgar un 100% de prima.

La mayoría del personal entrevistado no hizo mención a éstas prestaciones, quizá por no conocerlas debidamente o por recibirlas sin evaluar el grado de beneficio que el Instituto les otorga.

G) HIGIENE Y SEGURIDAD

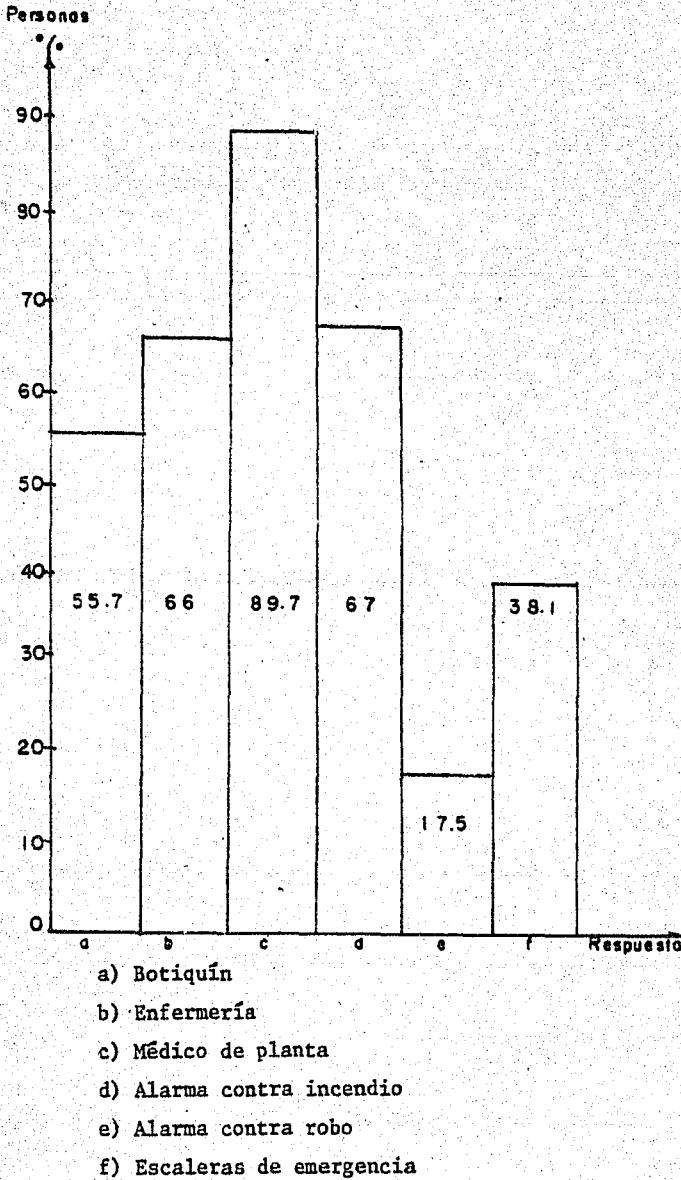
El INFONAVIT cuenta con un área específica de higiene y seguridad. Hay un comité mixto integrado por el Instituto y el sindicato.

Existe un reglamento de higiene y seguridad aunque no se ha difundido entre el personal; llevan un control sobre el incumplimiento o violación del reglamento.

Dentro del Instituto existe enfermería y personal al servicio para ayuda médica. Al ingresar el trabajador se somete a un examen médico de admisión, pero no se practican exámenes periódicos al personal. Cuenta el Instituto con personal de vigilancia dentro y fuera de las horas de trabajo, también existe alarma contra robos.

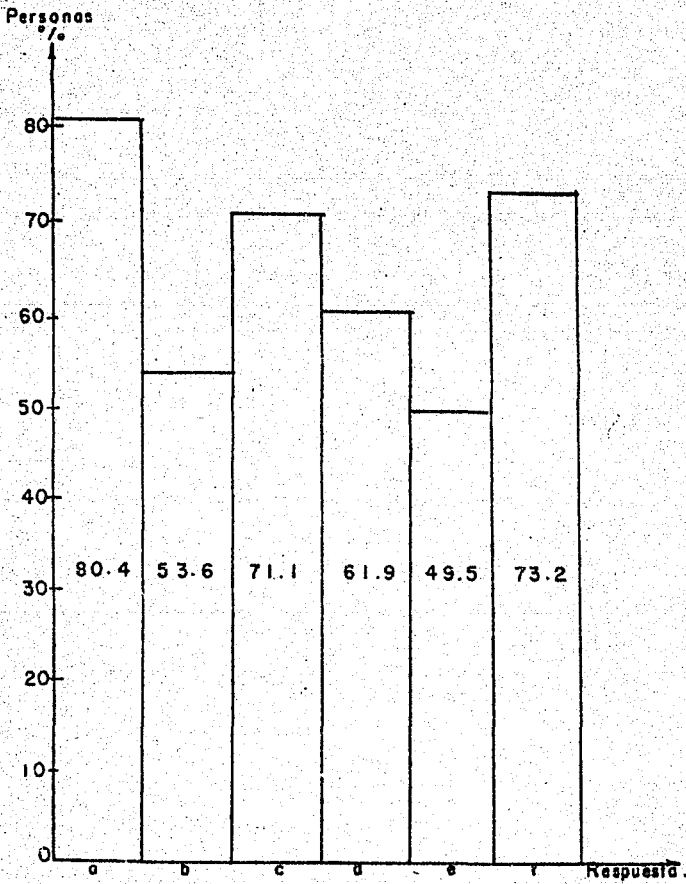
Al investigar mediante el cuestionario a los trabajadores sobre los aspectos de higiene y seguridad se obtuvieron datos que están graficados en la gráfica 28.

El personal nunca ha recibido entrenamiento para saber qué precauciones tomar en caso de incendio.



Gráfica 28

El resultado de las entrevistas a los trabajadores sobre las condiciones del área de trabajo es el siguiente: (véase la gráfica 29)



- a) Siempre aseada
- b) Bien ventilada
- c) Con suficiente iluminación
- d) Con suficiente espacio para movilizarse
- e) Sin problemas de ruido
- f) Servicio adecuado de sanitarios

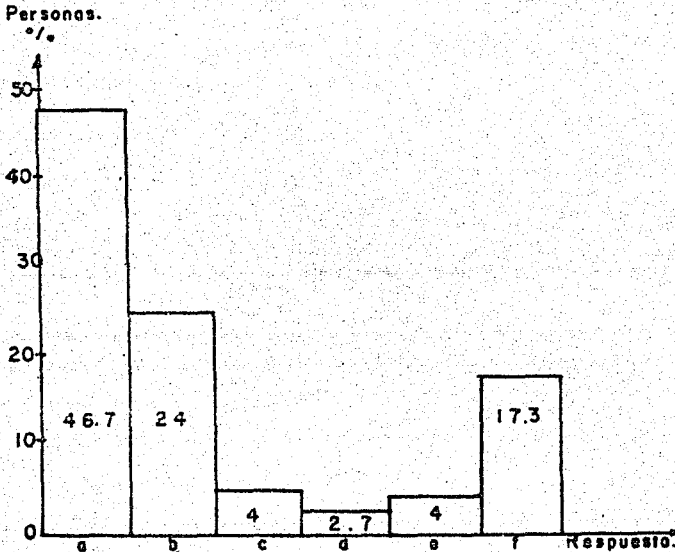
Gráfica 29

I V F O V I S S T E

A) RECLUTAMIENTO Y SELECCION

En el área de reclutamiento y selección el primer paso es recibir la requisición de personal elaborada por el jefe del departamento solicitante o por el director del área y empezar a buscar el candidato en el Inventario de Recursos Humanos antes de acudir a una fuente de reclutamiento externa, para que de este modo puedan existir ascensos, promociones o transferencias del personal y la organización no permanezca estática, alcanzando así el dinamismo deseado.

Después de consultar al Inventario de Recursos Humanos se acude a las fuentes externas, cuya frecuencia de utilización se encuentra en la gráfica 30.



- a) Recomendación de familiares o conocidos que trabajan en el Fondo
- b) Recomendación de personas ajenas al Fondo
- c) Recomendación de asociaciones profesionales
- d) Agencias de colocación
- e) Anuncio en el periódico
- f) Iniciativa propia

Para fines de reclutamiento utilizan también el análisis de puestos, aunque no están completos debido a que es una organización nueva y constantemente se están creando nuevas plazas y vacantes, pues el Fondo inició sus labores en 1972 con solo 10 personas, y, a principios de 1976 alcanzaba la cifra de 401.

Los aspirantes a ocupar un puesto deben llevar a cabo una serie de trámites (véase la gráfica 31), pero entre ellos no se encuentra incluida la encuesta socioeconómica.

B) CONTRATACION Y RELACIONES LABORALES

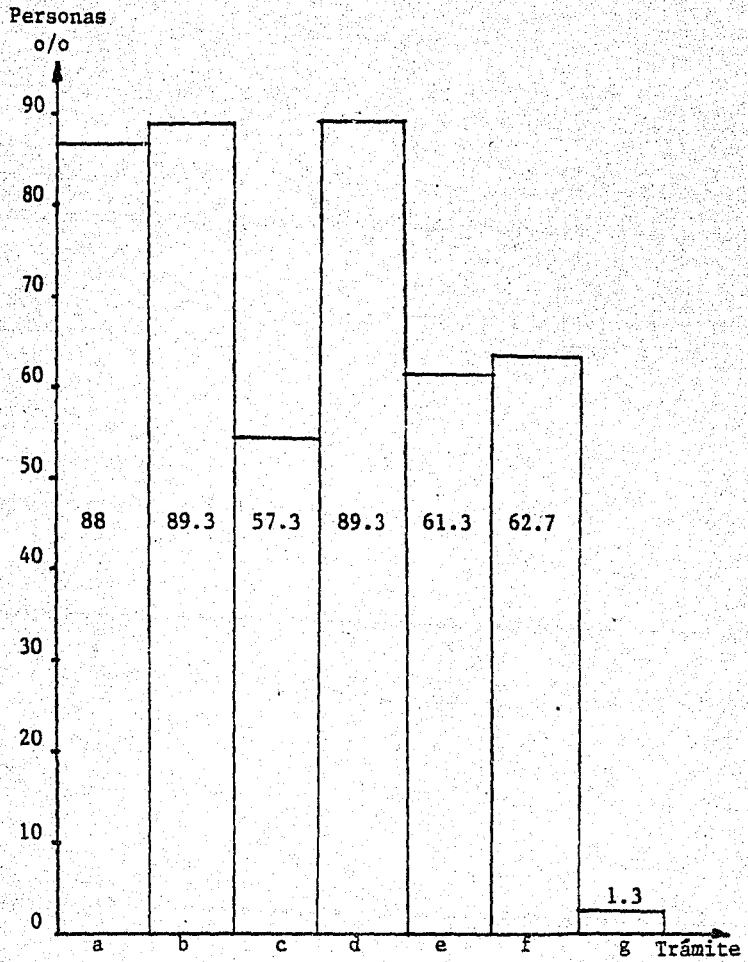
En el FOVISSSTE se rigen por el apartado "B" del artículo 123 Constitucional. No existe sindicato aún, pues apenas se está planeando su organización. Tampoco tienen elaborado un Reglamento Interior de Trabajo.

Para la contratación se les dá preferencia a trabajadores mexicanos, ya sean de nuevo ingreso, o que hayan trabajado satisfactoriamente en el Fondo con anterioridad.

El resultado de la entrevista realizada a los trabajadores indica que solo un 56% de ellos firmó un contrato, el cual en unas ocasiones es por tiempo indefinido y otras por tiempo determinado. (Véase la gráfica 32)

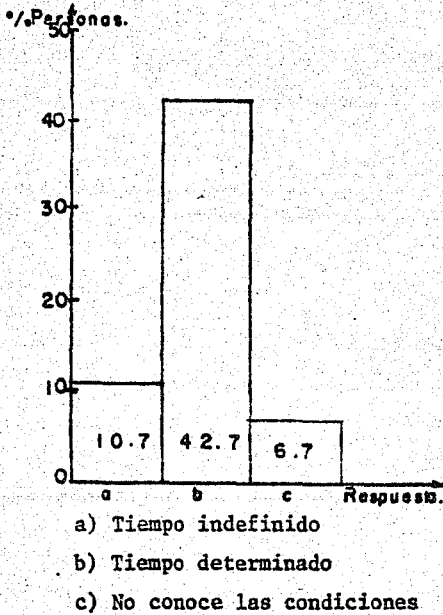
Los contratos por tiempo determinado se deben a la existencia de una situación extraordinaria que origine la necesidad de emplear a un trabajador; la existencia de una necesidad periódica; y observar si el trabajador cumple con las exigencias del puesto.

Cabe hacer mención que muchas veces los contratos por tiempo indefinido son, a la vez, por tiempo determinado, ya que como el Fondo es un organismo público, el cambio de Gobierno es determinante para concluir muchos contratos.



- a) Solicitud de empleo
- b) Entrevista inicial
- c) Pruebas de conocimientos teóricos y prácticos
- d) Pruebas psicométricas
- e) Segunda entrevista
- f) Examen médico
- g) No realizó ninguno de los trámites mencionados

Gráfica 31



Gráfica 32

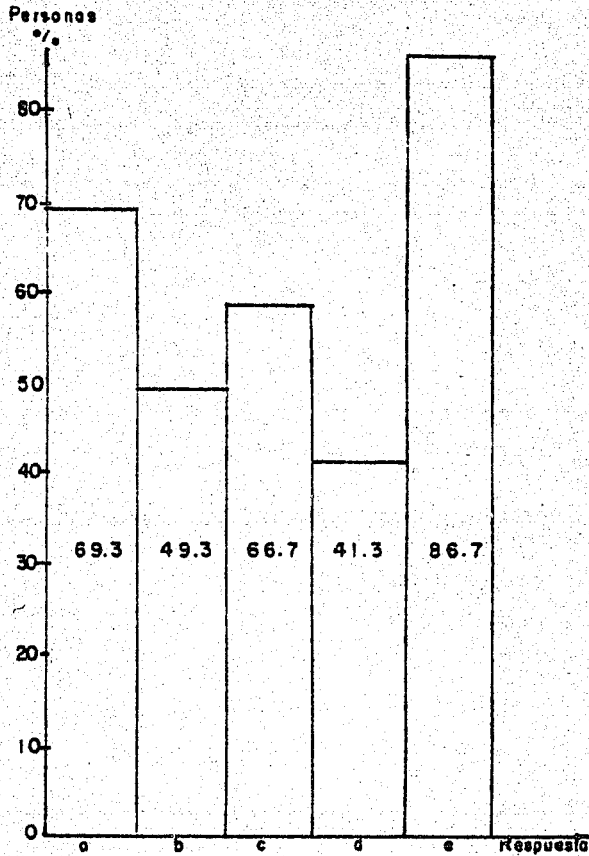
C) INDUCCION

El Departamento de Recursos Humanos y el departamento al que queda adscrito el trabajador son los encargados de impartir la inducción.

Hay cinco puntos importantes a tratar dentro de la inducción que se realiza en el Fondo (véase la gráfica 33), llevándose a cabo el mismo día que ingresa el trabajador por medio de folletos y manuales, visitando las instalaciones y con explicaciones de la persona encargada de la inducción.

Los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores se encuentran en la gráfica 33.

Como puede observarse, la mayoría de las personas entrevistadas recibieron inducción completa, sin embargo, encontramos un 2.7% que



a) Se le proporcionó una orientación sobre las generalidades y objetivos del Fondo

b) Se le informó sobre la importancia de su trabajo en relación con los objetivos del Fondo

c) Se le dieron a conocer las funciones y responsabilidades relativas a su puesto

d) Se le proporcionó información sobre políticas, prestaciones y normas o reglamentos del Fondo

e) Se le presentó formalmente con sus jefes y compañeros de trabajo

Gráfica 33

no recibió ninguna de las orientaciones que incluye la Inducción.

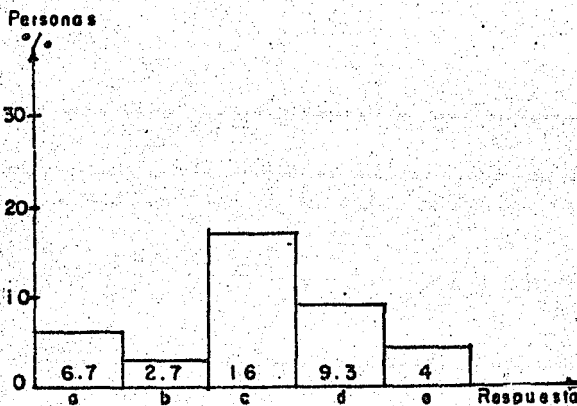
D) DESARROLLO

El FOVISSSTE cuenta con programas de entrenamiento para su personal, impartiendo por adquisición de nuevos equipos, por haberse detectado deficiencias o frecuencia elevada de errores; por creación de nuevas plazas; y por tratarse de personal de nuevo ingreso.

El entrenamiento se imparte en instituciones especializadas o por personas ajenas al Fondo y por personal del mismo. Cuando se trata de instituciones ajenas al Fondo se analizan profundamente sus programas para poder escoger el más adecuado. El local en el que se imparte el entrenamiento depende del tipo de curso que se esté impartiendo. Para los cursos se utilizan ayudas didácticas, conferencias, y ayudas audiovisuales.

Cuando se ha dado el caso de que se necesita personal altamente calificado, se envía personal del Fondo a capacitarse en instituciones nacionales o extranjeras, según sea el caso.

Entre las personas entrevistadas solo existe un 28% que ha recibido entrenamiento. La situación que se presenta al finalizar el entrenamiento se encuentra expresada en la gráfica 34.

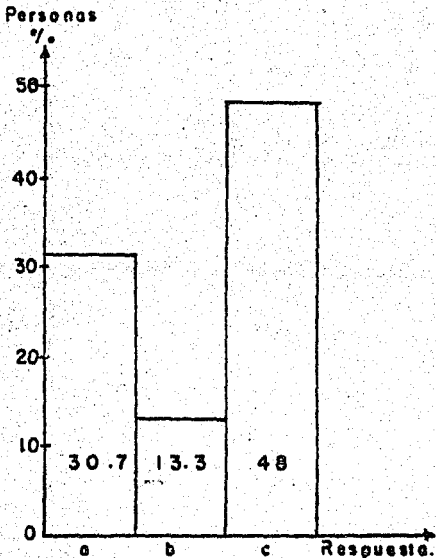


- a) Se le aplicó un examen para conocer su aprovechamiento
- b) Conoció el resultado de sus exámenes
- c) Se le pidió su opinión sobre el curso
- d) Recibió bonificaciones, diplomas o premios por su participación
- e) No recibió nada al final del curso

Gráfica 34

Para conocer la rotación de personal no se llevan a cabo estadísticas, sino una especie de controles o anotaciones que se archivan para poder llevar un control estadístico en un futuro no muy lejano.

La movilidad del personal en cuanto a ascensos y transferencias puede observarse en la gráfica 35. Desde luego hay que tomar en cuenta la antigüedad del personal del Fondo, ya que, como se vió anteriormente, fluctúa entre uno y tres años.



- a) Ha sido ascendido
- b) Lo han cambiado de puesto sin aumentarle el sueldo
- c) Ha permanecido en su mismo puesto

Gráfica 35

Al personal que se retira del Fondo se le hace una entrevista de salida con el fin de conocer los motivos de su separación. No existe una política definida para la realización de esta entrevista, ya que en ocasiones la hace el jefe del departamento al cual prestaba sus servicios el trabajador, sin dar curso a esa información, y otras veces se practica en el área de selección de personal. Los resultados de dicha entrevista se archivan para tenerlos como fuente de información, y en el futuro corregir errores,

Por medio del reloj checador llevan un control de asistencia y

puntualidad, realizándose concursos como motivación para el personal.

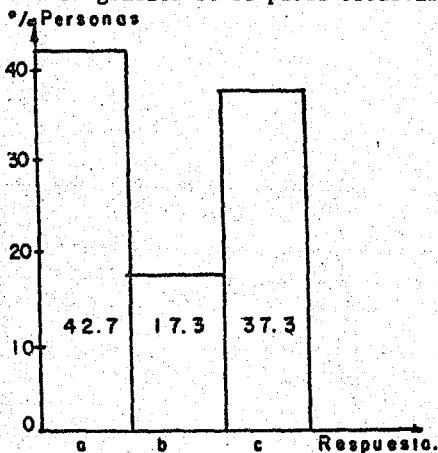
Otro tipo de motivación que utilizan son los ascensos, promociones y transferencias, que como ya se observó, son escasas por tratarse de una institución joven.

Dentro del Fondo se promueven juntas o mesas redondas entre el personal de cada área, donde se discute algún problema o tema entre jefes y subordinados.

El 92% del personal recibe bimestralmente un boletín informativo o periódico interno del Fondo; en él se promueven actividades sociales y culturales, se informa sobre acontecimientos ocurridos en la institución, etc.

Para avisos importantes o urgentes se utilizan tableros, los cuales se encuentran distribuidos dentro del Fondo en lugares visibles.

Para las quejas y sugerencias no se sigue ningún procedimiento establecido; se puede solicitar una entrevista con el jefe del departamento de recursos humanos y a él se le expone el problema o la sugerencia, y éste se encargará de buscarle una solución adecuada. Algunas quejas se atienden oportunamente, y otras se archivan para su estudio posterior. En la gráfica 36 se puede observar la opinión de los trabajadores.



- a) Sí son atendidas
- b) No son atendidas
- c) No sabe

Gráfica 36

E) ADMINISTRACION DE LAS RETRIBUCIONES

Como se mencionó anteriormente, se lleva a cabo la técnica del análisis de puestos; sin embargo no están concluidos debido a la constante creación de nuevos puestos. Esta técnica se empezó a utilizar dentro del Fondo en 1973 y ha ayudado a la denominación de los puestos y a la especificación de sus funciones y objetivos. Una de las desventajas que han encontrado es lo tardado de su elaboración.

Analistas internos realizan el análisis de puestos, y antes de efectuarlo presentan el proyecto a los gerentes involucrados para que aclaren dudas y brinden su apoyo. Al personal en general se le informa adecuadamente sobre los objetivos que se persiguen para evitar los rumores que puedan llevar al fracaso el proyecto.

Para el análisis se aplica un cuestionario al trabajador; luego se aplica a su jefe inmediato el mismo cuestionario sobre las labores de su subordinado para comparar la información, o también, se le entrega al jefe inmediato el cuestionario del trabajador para que sobre éste revise y corrija la información obtenida.

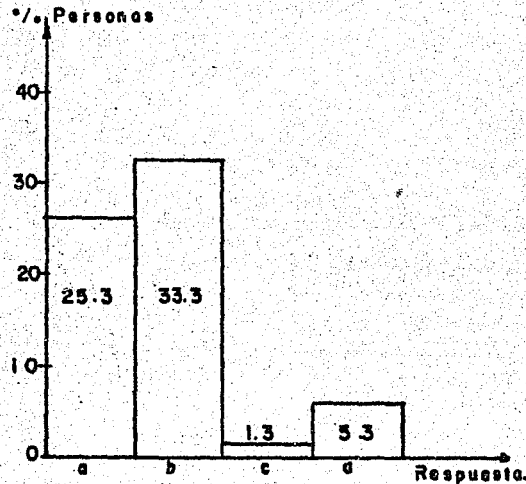
No llevan un sistema de valuación de puestos sino que utilizan un tabulador de salarios creado en un principio por la gerencia, y después, nivelado por las funciones y responsabilidades de cada puesto. Este sistema lo aplican en todos los niveles.

Un 48% de las personas entrevistadas considera que su sueldo está de acuerdo con las responsabilidades del puesto que desempeña; y un 57% cree que su sueldo es similar al de personas que ocupan puestos semejantes al suyo.

El Fondo considera que se encuentra en situación de competencia respecto a otros organismos de la misma actividad o giro en materia de salarios.

En el FOVISSSTE no se utiliza ningún método de calificación de méritos, sin embargo, el 54.7% de las personas entrevistadas contestó que sí se los han hecho, y al preguntarles quien los ha calificado, encontramos datos curiosos como lo muestra la gráfica 37.

Además el 29.3% conoció los resultados de dicha calificación y el 24% la considera totalmente justa.



- a) El jefe inmediato superior
- b) El jefe de su departamento
- c) El jefe de personal
- d) Ellos mismos

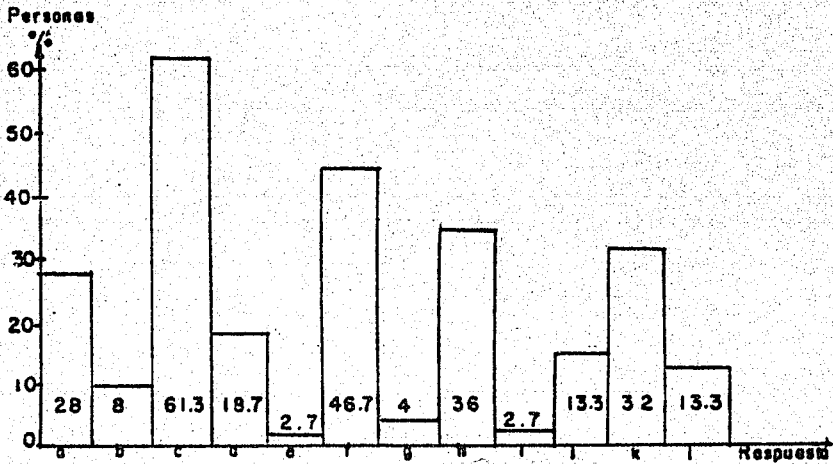
Gráfica 37

F) PRESTACIONES

En cuanto a prestaciones, el Fondo otorga las marcadas por la Ley Federal del Trabajo y por el ISSSTE, y además algunas adicionales, las cuales no son conocidas por todos los trabajadores. Los resultados de la encuesta se encuentran en la gráfica 38.

También cuentan los trabajadores con prestaciones tales como: pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional; dos períodos de vacaciones al año de 10 días cada uno; un mes de aguinaldo; estacionamiento para los automóviles de los trabajadores (es totalmente gratuito para los Ejecutivos, y el resto del personal tiene descuento en la tarifa).

No existe una biblioteca pero tienen libros comprados por el propio Fondo, los cuales se encuentran repartidos entre los distintos departamentos y están a disposición de quién los necesite.



- a) Préstamos personales
- b) Anticipos de sueldo
- c) Seguro de vida
- d) Permisos con goce de sueldo
- e) Servicio de transporte (solo a ejecutivos y jefes)
- f) Derecho a adquirir mercancías en tiendas oficiales
- g) Descuentos en hoteles, restaurantes, etc.
- h) Actividades sociales, culturales y deportivas
- i) Guarderías (independientemente de las del ISSSTE)
- j) Facilidades de horario para estudio
- k) Servicio médico particular
- l) Facilidades para adquirir vivienda en las unidades habitacionales

~ Gráfica 38

G) HIGIENE Y SEGURIDAD

No hay dentro del Fondo un área encargada de Higiene y Seguridad, y por lo tanto, no hay un comité mixto ni Reglamento de Higiene y Seguridad.

El FOVISSSTE lleva a cabo campañas esporádicas de exámenes mé-

dicos para los trabajadores como la realizada en 1975.

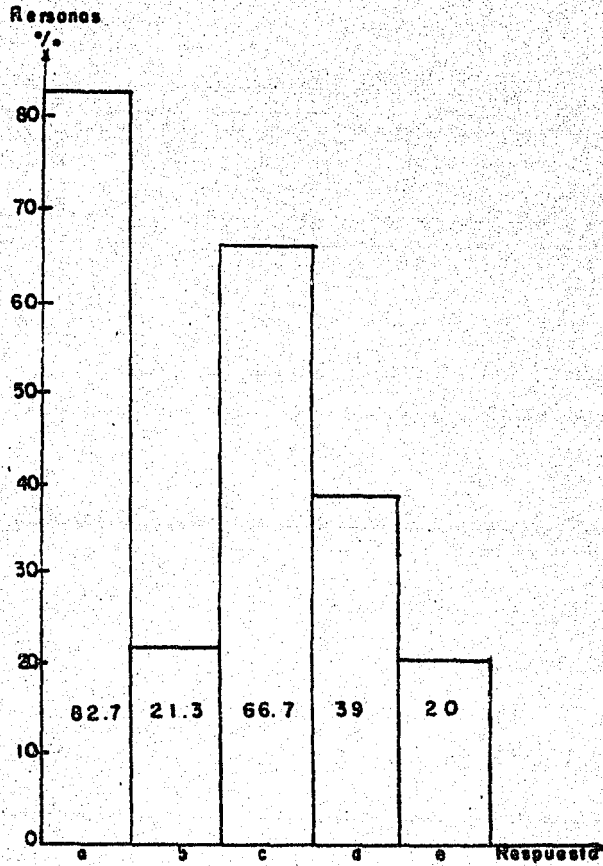
Casi nadie sabe qué hacer en caso de incendio, pues el personal nunca ha recibido entrenamiento.

Aunque hay botiquín dentro del Fondo y la mayoría lo sabe, la opinión general es que no está bien surtido de medicinas. Además hay médico de planta.

También hay alarma contra robos y equipo contra incendio, personal de vigilancia dentro y fuera de las horas de trabajo. No hay escaleras de emergencia.

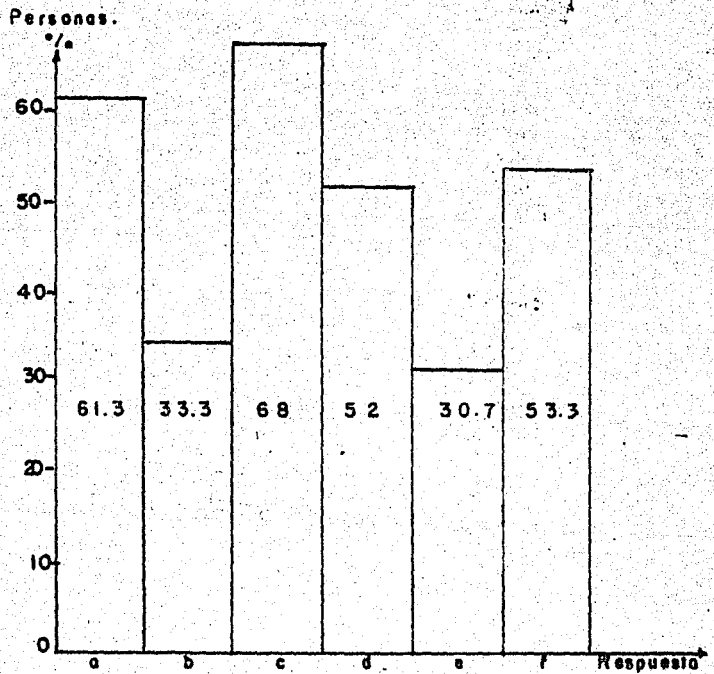
El número de personas que dijo tener conocimiento sobre estos aspectos está indicado en la gráfica 39.

El área de trabajo fué evaluada por los propios trabajadores y el resultado de la encuesta se encuentra en la gráfica 40.



- a) Botiquín
- b) Médico de planta
- c) Alarma contra incendio
- d) Alarma contra robo
- e) Escaleras de emergencia

Gráfica 39



- a) Siempre aseada
- b) Bien ventilada
- c) Con suficiente iluminación
- d) Con suficiente espacio para movilizarse
- e) Sin exceso de ruido
- f) Con suficientes sanitarios

Gráfica 40

CAPITULO SEXTO

ANALISIS COMPARATIVO, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES

I ANALISIS COMPARATIVO

Una vez reunida toda la información referente a las Instituciones estudiadas y a su administración de personal, podemos proceder a realizar la comparación para llegar a nuestras conclusiones y proponer las recomendaciones necesarias.

El objetivo de cada Institución, no obstante que las tres se dedican a la vivienda, es distinto. El principal objetivo de INFONAVIT es proporcionar al trabajador el crédito necesario para arreglar, comprar, construir o terminar de pagar su casa, o sea, establecer un sistema de financiamiento; sin embargo, debido a las condiciones tan difíciles para conseguir una vivienda a precio razonable, el INFONAVIT construye también, para que los trabajadores que se vean favorecidos con un crédito, puedan adquirir una vivienda de acuerdo con sus necesidades.

El FOVISSSTE tiene como objetivo establecer un sistema de financiamiento, para que los trabajadores al servicio del Estado logren un crédito barato y suficiente para adquirir vivienda, así como cons-

trucción, ampliación, reparación y mejoramiento de habitaciones y pago de los pasivos contraídos por los conceptos anteriores. En síntesis coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores.

Como puede observarse, INFONAVIT y FOVISSSTE tienen, en términos generales, objetivos muy similares, no así INDECO, cuyo objetivo principal se aboca al desarrollo de la comunidad rural. Desde luego, la construcción de vivienda forma una parte muy importante de este objetivo, pero su interés principal es lograr el desarrollo de las comunidades rurales por medio del establecimiento de industrias, canalización de capitales al medio rural, regularización de la tenencia de la tierra, dotación de servicios elementales, etc. Además, INDECO no pretende crear un sistema de financiamiento como el caso de INFONAVIT y FOVISSSTE, dado que sus recursos son escasos y trabajan a base de fideicomisos para financiarse.

Estas diferencias en los objetivos de las Instituciones se reflejan en la procedencia del dinero, ya que INFONAVIT y FOVISSSTE reciben aportaciones de cuotas patronales, mientras que el INDECO, como ya se hizo referencia, trabaja solo a base de fideicomisos.

Debido a estas variantes, la estructura organizativa de los Institutos también es diferente. La naturaleza de las operaciones de éstos se refleja en organigramas distintos, que a su vez reflejan la ubicación del área de Recursos Humanos o Departamento de Personal de los Institutos.

En el INFONAVIT, el Departamento de Administración de Personal depende de la Subdirección Financiera. Esto se debe a que el Instituto tiene, por Decreto Presidencial, que ajustarse a un presupuesto de un 1.5% de las cuotas patronales para gastos de administración. Por tal motivo se hizo depender al Departamento de Administración de Personal de la Subdirección encargada de coordinar los recursos financieros.

En el FOVISSSTE, el Departamento de Recursos Humanos reporta directamente a la Vocalía Ejecutiva, al igual que las otras cuatro Unidades y el Departamento de Comunicaciones, los cuales ayudan a la función administrativa del Fondo.

En el INDECO el Departamento de Personal está dividido en dos

áreas: la Operativa y la de Desarrollo Humano. Cada una de ellas depende de una Gerencia distinta: el área operativa o Departamento de Personal, depende de la Gerencia de Operación; el área de desarrollo humano o Departamento de Desarrollo de Personal, depende de la Gerencia de Desarrollo Institucional. Esto hace que las funciones de Recursos Humanos estén divididas, haciendo que la Administración de Personal sea distinta respecto a los otros Institutos.

Antes de entrar de lleno al análisis comparativo de las funciones de la Administración de Recursos Humanos, se debe mencionar que las funciones de Reclutamiento y Selección no se pueden comparar debido a la antigüedad de los organismos, y la de Contratación y Relaciones Laborales y parte de la de Prestaciones por las Leyes que rigen a cada Instituto.

En el primer caso se sabe que INDECO vino a sustituir al Instituto Nacional de la Vivienda, pero la mayoría del personal de éste, pasó a formar parte de la nueva institución, por lo que, aunque el Decreto que le dió origen a INDECO data de 1971, encontramos personal que tiene más de 15 años de antigüedad.

El INFONAVIT tiene de ser Instituto desde mediados de 1972, por lo que empezó con sistemas y procedimientos más recientes desde la iniciación de sus operaciones.

El FOVISSSTE cuenta aproximadamente con la misma antigüedad que el INFONAVIT, aunque dada la magnitud de sus operaciones, ha ido organizándose a un ritmo más lento.

Esta situación dá como resultado una gran diferencia en los procesos de selección, ya que hace más de 15 años no se empleaban las mismas técnicas de selección que se conocen ahora.

En el segundo caso, las leyes y preceptos que los rigen son distintos, ya que el INFONAVIT se rige por el apartado "A" del artículo 123 Constitucional, y por tanto obedece a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y de la Ley del IMSS. El INDECO y el FOVISSSTE se rigen por el apartado "B" del artículo 123 Constitucional, siguiendo los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo Burocrático y de la Ley del ISSSTE.

Esta situación afecta significativamente las relaciones laborales de cada Instituto. Por ejemplo, se encontró que la Ley Federal

del Trabajo permite a los sindicatos tener en su contrato colectivo la cláusula de exclusión, mientras que la Ley Federal del Trabajo Burocrático no lo permite, puesto que considera que los intereses de la sociedad están por encima de los intereses de un sector de la clase trabajadora.

Las prestaciones legales también se ven afectadas por esta situación, ya que lo que una Ley considera como mínimo legal, la otra lo considera como una prestación adicional.

Como ejemplo se tiene el número de días de vacaciones otorgado por cada Instituto. Según la Ley Federal del Trabajo, el trabajador disfruta de un período anual de vacaciones pagadas que en ningún caso puede ser inferior a seis días hábiles por cada año de servicios hasta llegar a doce; después del cuarto año, el período de vacaciones aumenta dos días por cada cinco de servicio. En el apartado "B" del artículo 123 Constitucional, se otorga a los trabajadores al servicio del Estado que tengan más de seis meses consecutivos de servicio, dos períodos anuales de vacaciones de 10 días hábiles cada uno, esto equivale a 20 días al año. En los tres Institutos se dan 20 días al año de vacaciones; en el INFONAVIT se debe considerar como una prestación adicional de acuerdo con lo que establece la Ley Federal del Trabajo; mientras que en INDECO y en FOVISSSTE se apegan a lo que establece la Ley correspondiente.

Ahora procederemos a analizar los puntos comparables de las demás áreas.

Es importante hacer notar que tanto los organismos que se rigen por el apartado "A" como los que se rigen por el apartado "B" del artículo 123 Constitucional, tiene obligación de tener un Reglamento Interior de Trabajo y en FOVISSSTE carecen de él, por lo que están dejando de cumplir con un requisito legal. En INDECO y en INFONAVIT sí existe dicho reglamento.

En cuanto a Inducción, en FOVISSSTE hay un programa para inducir al trabajador en sus actividades y lo llevan a cabo entre el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento al que quedará adscrito el trabajador, realizándose el día de su ingreso. Utilizan folletos y visitas a las instalaciones con explicación del encargado. De acuerdo con

los porcentajes puede deducirse que se lleva a cabo en un 50%.

En INFONAVIT no se cuenta con un programa de Inducción completo, simplemente es la parte final del proceso de selección cuando el candidato va a ser contratado. Aunque se cubren los puntos principales, su porcentaje de utilización fluctúa alrededor del 50%.

En INDECO no existe ningún programa de Inducción, la información que se le da al trabajador es por iniciativa de su jefe.

En el área de desarrollo, INFONAVIT no cuenta con programas de entrenamiento para su personal, pues solo se imparten cursos en casos especiales, proporcionándolo personal ajeno al Instituto. Al final de los cursos se aplican exámenes y se dan a conocer los resultados.

En el FOVISSSTE tienen programas de entrenamiento pero no abarca la totalidad del personal. Se imparten principalmente cuando se crean nuevas plazas o al personal de nuevo ingreso. Al finalizar los cursos no se aplican exámenes, ni se les pide su opinión respecto al curso, ni se les otorgan diplomas a los participantes, salvo en raras ocasiones. El entrenamiento se imparte dentro y fuera del Fondo.

En INDECO cuentan con programas de entrenamiento no solo para situaciones especiales tales como por haberse detectado diferencias, por transferir al personal, etc., sino también en un plan de desarrollo para todos los trabajadores, como el iniciado en Enero de 1976. Los cursos se imparten tanto dentro como fuera del Instituto, por personas ajenas al mismo. No siempre se aplican exámenes al final del curso, pero cuando se hacen, se dan a conocer los resultados a los participantes. Aunque los trabajadores han dado su opinión acerca de los cursos, ésta información no se ha recogido de modo que sea de utilidad para el futuro.

Tanto en INFONAVIT como en FOVISSSTE, se realizan entrevistas de salida. En FOVISSSTE la realiza el jefe del Departamento al cual prestaba sus servicios el trabajador, sin dar curso a esa información, o el área de selección de personal. En INDECO no se lleva a cabo.

En materia de comunicación, en los tres Institutos tienen periódico interno. En el FOVISSSTE se promueven juntas o mesas redondas entre el personal de cada área para tratar algún tema entre jefes y subordinados. Ni en INDECO ni en FOVISSSTE se llevan a cabo.

En INFONAVIT se detectó otro problema de comunicación: la falta de tableros de información, y en ausencia de éstos, los avisos se colocan en cualquier lugar del Instituto.

Para las quejas y sugerencias en ningún Instituto se tiene un procedimiento específico. En INDECO aunque existe un buzón, nunca llegan a mano de las personas que pueden atenderlas. En FOVISSSTE solo cuando existe algún problema se lleva la queja directamente al jefe del Departamento de Recursos Humanos. En INFONAVIT las quejas se pueden externar, pero sin un procedimiento especial.

Una gran ventaja del sistema de comunicaciones de INDECO, es el circuito cerrado de radio, que permite mantener informado al personal sobre asuntos de interés general.

La técnica del análisis de puestos se realiza en los tres Institutos por medio de analistas internos. En INFONAVIT se presenta el proyecto a los jefes involucrados, se procura la participación del sindicato y se revisan periódicamente para mantenerlos actualizados. En INDECO no se llevan a cabo estas medidas por lo que se encuentran con problemas de resistencia. En FOVISSSTE aunque ha sido llevada esta técnica casi desde un principio, se ha realizado de una manera incompleta y lenta.

La valuación de puestos se lleva en INFONAVIT por el método de puntos. El Comité de valuación está integrado por representantes de todas las áreas involucradas, teniendo un número razonable de categorías en el tabulador, el cual se respeta en la mayoría de los niveles, excluyendo los de ejecutivos, cuya determinación del sueldo no se rige por un tabulador definido.

En INDECO también se utiliza el método de puntos. El comité de valuación está incompleto pues no hay representantes ni de la sección que se evalúa, ni del sindicato. El tabulador se acerca al límite máximo de categorías manejables para cualquier sistema de valuación, sin embargo, las categorías no se respetan y los sueldos se fijan arbitrariamente en la mayoría de los casos, lo cual provoca inconformidades entre el personal.

En el FOVISSSTE no hay valuación de puestos. Tienen un tabulador de salarios creado por la gerencia y nivelado arbitrariamente de a-

cuerdo con las funciones y responsabilidades de los puestos.

La evaluación del desempeño o calificación de méritos en el INFONAVIT la realiza el jefe inmediato, quien hace una revisión periódica de la labor realizada por su subordinado cada seis meses, para fines de aumento de sueldo, promociones o control de resultados. Sin embargo no todo el personal está conciente de que su trabajo se evalúe. El Departamento de Personal tiene en proyecto hacer un programa de evaluación para niveles superiores.

INDECO realizó en una sola ocasión un programa de calificación de méritos. Los resultados de esta apreciación no se utilizaron adecuadamente, puesto que solo se llevaron a cabo algunos ascensos y transferencias, archivándose sin trascendencia posterior la mayor parte de esta información. No se tienen planes de volver a realizar esta evaluación, menos aún por tratarse de cambio de sexenio.

En FOVISSSTE no existe calificación de méritos como sistema establecido. Se han realizado calificaciones en forma espontánea por jefes inmediatos o jefes de departamento en muy contadas ocasiones, pero de esta información no se ha tenido trascendencia alguna. Los resultados de las evaluaciones realizadas se dan a conocer a los trabajadores y, normalmente son consideradas justas.

Dado que las prestaciones legales no pueden ser comparadas por la diferencia de leyes que rigen a los Institutos, únicamente compararemos aquellas prestaciones adicionales que otorgan las Instituciones.

Los tres Institutos tienen, entre sus prestaciones, el otorgar préstamos personales y promover actividades sociales, culturales, y deportivas. En INFONAVIT la mayor parte del personal conoce estas prestaciones, mientras que en INDECO y en FOVISSSTE es muy poco el personal enterado.

En INFONAVIT y en FOVISSSTE se otorgan anticipos de sueldo y permisos con goce de sueldo, solo que en FOVISSSTE la mayor parte del personal lo desconoce.

En INDECO es más conocida la existencia de facilidades de horario para estudio, y guarderías independientes de las del IMSS o ISSSTE, que en INFONAVIT y FOVISSSTE. El conocimiento y uso de las guarde-

rías es menor debido a que solo es de interés para trabajadoras con niños.

El personal de INDECO y FOVISSSTE tiene descuentos especiales en hoteles, mientras que en INFONAVIT se tienen convenios con agencias de viajes para lograr precios especiales.

Los tres Institutos pagan a sus trabajadores salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional. INFONAVIT y FOVISSSTE cuentan con servicio médico particular y aunque INDECO no tiene esta prestación, cuando algún trabajador tiene alguna emergencia, éste puede acudir a cualquier médico particular y el Instituto cubre los gastos.

En INDECO e INFONAVIT hay un local especial destinado y equipado para biblioteca. En FOVISSSTE existen libros, pero no se encuentran concentrados en un solo lugar, sino que están distribuidos por todos los departamentos del Fondo.

Los trabajadores de INDECO tienen oportunidad de obtener becas para escuelas particulares y otros centros educativos (OEA, ONU, UNESCO).

INFONAVIT otorga 75 créditos al año para que sus trabajadores adquieran vivienda en sus propias unidades habitacionales. INDECO les da primacía en la adquisición y los pagos se hacen por medio de descuentos en nómina. FOVISSSTE otorga créditos mediante sorteos para que sus trabajadores adquieran vivienda dentro o fuera de sus unidades habitacionales, reparen o amplíen las viviendas que ya tienen, o para que terminen de pagarla. Los pagos de los préstamos se hacen por medio de descuentos en nómina.

En materia de Higiene y Seguridad, INFONAVIT cuenta con una área específica encargada, un Comité mixto integrado por el sindicato y el Instituto, y un reglamento que no se ha difundido entre el personal, sin embargo llevan controles sobre el incumplimiento o violación del mismo. INDECO solo cuenta con un comité mixto cuyas funciones no son muy importantes.

Dentro de las instalaciones de INDECO existe botiquín, enfermería con médico de planta, equipo contra incendio, personal de vigilancia tanto dentro como fuera de las horas de trabajo, alarma contra ro-

bos; aunque el edificio tiene gran cantidad de escaleras, ninguna puede considerarse como de emergencia. En INFONAVIT existe enfermería, equipo contra incendios, personal de vigilancia y alarma contra robos. En FOVISSSTE hay botiquín, el cual está poco surtido de medicinas, médico de planta, equipo contra incendios, alarma contra robo y personal de vigilancia; hay también escaleras, pero no pueden considerarse como de emergencia.

Solo en FOVISSSTE se encontró que llevan a cabo, esporádicamente, campañas de exámenes médicos.

En ningún Instituto se encontró personal que sepa qué hacer en caso de incendio.

Las condiciones ambientales de trabajo de INFONAVIT se pueden considerar adecuadas, aunque no excelentes. En FOVISSSTE, principalmente la ventilación es deficiente; las demás condiciones pueden considerarse aceptables. En INDECO hay problemas de espacio para movilizarse; sus demás condiciones son aceptables.

I I CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En nuestra opinión, la ubicación que debe tener el Departamento de Administración de Personal en el INFONAVIT es, constituyéndose una subdirección administrativa que abarque tanto al Departamento Administrativo, como al de Personal, reportándose directamente a la Dirección General. En el FOVISSSTE, se le da al Departamento de Recursos Humanos su debida importancia, ya que es independiente de cualesquiera Dirección o Unidad. El hecho de que ellos consideren la autoridad de su departamento "en cierta forma Staff", a nuestro juicio, no es adecuado, ya que deben definirse por un tipo de autoridad, ya sea lineal o staff y no una mezcla de ambos, para evitar problemas. A nuestro parecer, la división del Departamento de Personal en INDECO facilita la adecuada ad

ministración de personal, ya que permite que las funciones administrativas, como son los controles, nóminas, afiliaciones, kardex, contrataciones, etc., cuya naturaleza es repetitiva no se mezclen con aquella parte de la Administración de Recursos Humanos que va a permitir al trabajador tener una situación más equitativa, una oportunidad de desarrollarse, una mayor seguridad en sus condiciones de trabajo, etc. Sin embargo, consideramos que estos departamentos no deben ser ajenos el uno del otro, por lo que deben depender de una misma autoridad no solo para evitar la duplicidad de funciones sino para que ambos apliquen una misma política.

En FOVISSSTE están infringiendo una disposición legal al no tener Reglamento Interior de Trabajo, por lo que sería recomendable que lo elaboraran.

En INDECO la mayor parte de los trabajadores ignoran que un nombramiento es un papel de trabajo con el cual adquieren derechos y obligaciones. Consideramos muy importante que los trabajadores sean informados sobre este punto.

Aunque tanto en INFONAVIT como en FOVISSSTE se lleva a cabo la Inducción, en ninguno de los dos se llega a un nivel óptimo a pesar de que en FOVISSSTE se le dá un poco más de importancia que en INFONAVIT; por lo tanto es recomendable para ambos que elaboren un programa específico de Inducción, intensificando su aplicación. Respecto a INDECO, es conveniente que incluyan un programa de Inducción dentro de su administración de recursos humanos que contenga los puntos principales para ubicar al trabajador en su puesto. Estos puntos están contenidos en el apartado C del Anexo 1.

En INFONAVIT es necesario que establezcan programas de entrenamiento sobre el trabajo; además, sería conveniente que tanto INFONAVIT como FOVISSSTE agregaran a sus programas algunos cursos sociales, culturales, políticos, etc., que se enfocaran al desarrollo personal del trabajador. Al finalizar los cursos FOVISSSTE debe aplicar exámenes de evaluación, dar a conocer los resultados, otorgar diplomas o algún incentivo por la participación en el curso y pedir a los participantes su opinión; respecto a este punto, en INDECO esta información no se maneja ni se utiliza adecuadamente, por lo que le recomendamos establecer

un procedimiento que permita recoger ordenadamente las opiniones para utilizarlas después.

Un control estadístico sobre rotación de personal es importante para detectar la frecuencia con que los trabajadores ingresan y se retiran de la Institución, por lo que sugerimos a los tres Institutos, tomar en cuenta ésto.

En nuestra opinión se debe definir el proceso de la entrevista de salida en FOVISSSTE, ya que no es conveniente que unas veces se haga de un modo y otras de otro, y que la información quede dispersa en la organización. Para INDECO sería de utilidad realizar estas entrevistas, para que al igual que a los otros Institutos, le sirvan como fuentes de información para corregir errores.

Creemos que las mesas redondas que se llevan a cabo en FOVISSSTE son benéficas para las relaciones interpersonales de la organización, pero sería aún mejor que se realizaran no con personal de una área específica, sino mezclando de varias áreas y niveles.

En INFONAVIT la falta de tableros para avisos al personal origina que muchas veces éste no quede debidamente informado pues los avisos se encuentran dispersos.

En INDECO, para evitar los problemas de resistencia a proporcionar información para el análisis de puestos, se deberá orientar oportunamente a todas las personas involucradas. En FOVISSSTE se debería fijar una fecha límite para terminar de realizar los análisis de los puestos existentes y le sugerimos que cada vez que surga un nuevo puesto, inmediatamente se lleve a cabo la descripción correspondiente para que queden actualizados constantemente; así mismo que se revisen periódicamente los ya existentes.

Respecto a la valuación de puestos en INDECO, ya que se pensó en tener un sistema, debe respetarse, de lo contrario es inoperante; la importancia de establecer un sistema de valuación no reside en tener una estructuración teórica perfecta, sino en llevarla a la práctica. Al ingreso, transferencia o promoción de un trabajador, deberá contratarse con el mínimo de su rango o categoría correspondiente para que tenga oportunidad de un incremento económico dentro de su puesto. Además INDECO debería incluir dentro de su comité de valuación, por lo menos un re

presentante de la sección que se evalúa. En FOVISSSTE es importante que determinen una técnica específica para su administración de sueldos y salarios que evite arbitrariedades, enmarcando dentro de un tabulador real todos los niveles, excepto ejecutivos y directivos, cuyos sueldos pueden ser determinados por la Vocalía Ejecutiva.

Sería recomendable para el FOVISSSTE y el INDECO que instituyeran algún sistema de calificación de méritos, ya que a los Institutos les sirve como control sobre su personal y a los trabajadores como punto de referencia para saber como están respondiendo a las exigencias de el puesto.

Si en FOVISSSTE ya tienen material para formar una biblioteca sería muy conveniente que le destinaran un local y así evitaran pérdidas de libros y dificultad para obtener la información.

Principalmente en INDECO y en FOVISSSTE encontramos que la mayor parte del personal desconoce muchas de las prestaciones a las que tiene derecho. Consideramos necesario que mejoren sus métodos de difusión para que el personal las conozca y pueda aprovecharlas.

Consideramos necesario que en INFONAVIT pongan mayor interés en difundir el Reglamento de Higiene y Seguridad, para así poder llevar un verdadero control de violaciones a las disposiciones marcadas; en INDECO que elaboren un Reglamento y establezcan un área específica de Higiene y Seguridad para que así el comité pueda definir sus funciones; en FOVISSSTE, que instituyan debidamente ésta área con todas sus funciones, ya que es importante para mantener la Higiene y Seguridad dentro de cualquier organización.

El botiquín de una organización es muy importante, por lo que FOVISSSTE debería procurar que el suyo esté siempre lo más surtido posible.

Es recomendable para los tres Institutos que implanten campañas periódicas de exámenes médicos para vigilar la salud de su personal.

Sería muy conveniente que se imparta en los tres Institutos algún curso sobre las precauciones que se deben tomar en caso de incendio.

Aunque las condiciones ambientales de las tres Instituciones

son en general aceptables, creemos que son susceptibles de mejorarse, es pecialmente lo que se refiere a la ventilación en el FOVISSSTE y al espacio para movilizarse en INDECO.

A N E X O S

A N E X O 1

CUESTIONARIO "A" : RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

PERSONA ENTREVISTADA: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

- 1) Cuál es el procedimiento a seguir cuando existe una vacante?
 Se formula requisición por escrito
 Se hace requisición oral
 Ambos
- 2) Quién formula la requisición de personal?
 El jefe inmediato superior del puesto vacante
 El jefe del departamento solicitante
 Ambos
 Otro _____
- 3) Cuentan con un inventario de Recursos Humanos?
 SI NO
- 4) Se consulta el inventario de Recursos Humanos antes de acudir al reclutamiento de personal ajeno a la organización?
 SI NO
- 5) Cuáles de las siguientes fuentes y medios de reclutamiento utilizan? Indique del 1 al 8 en orden progresivo según la frecuencia con la que acuden a ellas:
 Sindicato
 Escuelas
 Familiares o recomendados de trabajadores actuales
 Bolsas de trabajo
 Agencias de colocación
 Intercambio entre organizaciones
 Asociaciones de profesionales
 Puerta de la calle (iniciativa propia)
 Periódicos, radio, televisión
 Archivo de solicitudes internas (anteriores)
- 6) El análisis de puestos se consulta como guía para fines de reclutamiento?
 SI NO
- 7) Para la selección de personal se basan únicamente en la entrevista inicial?
 SI NO
- 8) Quién realiza dicha entrevista?
 El jefe de personal
 El encargado de la selección
 Su posible jefe inmediato superior
 Otro _____

- 9) Aplican pruebas de conocimientos técnicos y prácticos?
 SI NO
- 10) Aplican pruebas psicométricas?
 SI NO
- 11) Cuándo las aplican?
 Antes de la contratación
 Después de la contratación
- 12) Las pruebas que se aplican son:
 Determinantes para la aceptación del candidato
 Un apoyo para tomar la decisión
- 13) Después de aplicadas las pruebas, se le hace al candidato una nueva entrevista?
 SI NO
- 14) Quién realiza esa entrevista?
 El jefe de personal
 El encargado de la selección
 Su posible jefe inmediato superior
 Otro _____
- 15) Se aplican encuestas socioeconómicas a los candidatos?
 SI NO
- 16) Dichas encuestas se aplican:
 Antes de la contratación
 Durante el período de prueba
 Después de la contratación
- 17) Se practican exámenes médicos de admisión?
 SI NO
- 18) Las personas propuestas por el sindicato siguen los mismos trámites de selección que las no presentadas por éste?
 SI NO
- 19) Las personas enviadas por el sindicato se apegan a las necesidades del puesto vacante?
 Siempre
 En la mayoría de los casos
 Algunas veces
 Difícilmente
 Nunca
- 20) Qué plazo tiene el sindicato para cubrir la vacante? _____
- 21) En caso de haber un candidato idóneo y uno recomendado que cubra algunos de los requisitos, a quién se le da preferencia?
 Al candidato idóneo
 Al candidato recomendado
- 22) Si el solicitante no cubre alguno de los requisitos indispensables:
 Su solicitud se desecha definitivamente
 Se tiene en reserva para otra oportunidad
 Otro _____

23) Quién toma la decisión final al contratar al personal?

- El departamento de personal
- El jefe inmediato superior
- Ambos
- Otro _____

24) Qué documentación básica contienen los expedientes personales?

- Solicitud de empleo
- Documentos generales (acta de nacimiento, exámenes médico, psicotécnico, y práctico, comprobante de estudios, fotos, R.F.C., afiliación al IMSS o ISSSTE, etc.)
- Contrato
- Nombramiento
- Notificación (es) de cambio (s) de adscripción
- Notificaciones de aumento de sueldo
- Peticiones o solicitudes del trabajador, préstamos, permisos, etc.)
- Otro _____

QUESTIONARIO "B" : CONTRATACION, RELACIONES LABORALES

PERSONA ENTREVISTADA: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

- 1) Los trabajadores de la organización pertenecen a algún sindicato?
 SI NO
- 2) Este sindicato de trabajadores es:
 Gremial
 De empresa
 Industrial
 Nacional de industria
 Oficios Varios
- 3) Se tiene celebrado un contrato colectivo con el sindicato?
 SI NO
- 4) Se les proporciona a los trabajadores una copia del contrato colectivo?
 SI NO
- 5) No obstante existir el contrato colectivo, los trabajadores firman un contrato individual?
 SI NO En algunos casos
En caso necesario explique _____
- 6) Para la contratación se le da preferencia a:
 Trabajadores mexicanos Trabajadores extranjeros
 Trabajadores que anteriormente han trabajado en la organización satisfactoriamente Trabajadores de nuevo ingreso.
 Trabajadores sindicalizados Trabajadores no sindicalizados
- 7) Es requisito indispensable que el trabajador se afilie al sindicato para poder ser contratado?
 SI NO
- 8) Qué tipos de contrato utilizan?
 Por tiempo indefinido
 Por tiempo determinado
 Por obra determinada
- 9) El contrato por tiempo determinado se debe a:
 La existencia de una situación extraordinaria que origine la necesidad de emplear a un trabajador
 Suplir temporalmente a un trabajador
 La existencia periódica de una necesidad
 Observar si el trabajador cumple con las exigencias del puesto
- 10) Quién decide sobre la contratación definitiva del trabajador provisional? _____

- 11) El personal que interviene en la construcción de las unidades habitacionales:
- Forma parte de los trabajadores del Instituto
 - Pertenece a grupos de contratistas independientes
- 12) Las relaciones del Instituto con el Sindicato son:
- Satisfactorias
 - Indiferentes
 - Conflictivas
- 13) Explique brevemente la opinión que tiene Ud. del sindicato: _____
- 14) Se le da al trabajador una copia del reglamento interior de trabajo?
- SI
 - NO
- 15) Se encuentra pegada en un lugar visible del Instituto una copia del reglamento?
- SI
 - NO
- 16) Quién formula el reglamento interior de trabajo? _____
- 17) Cada cuándo se hace la revisión del reglamento?
- 6 meses
 - 1 año
 - 2 años
 - 5 años
 - Sin plazo fijo
 - No se revisa
- 18) El cumplimiento del reglamento es en general:
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo

CUESTIONARIO "C" : INDUCCION

PERSONA ENTREVISTADA: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

- 1) Cuando ingresa un trabajador, se le proporciona una orientación sobre las generalidades y objetivos de la organización?
 SI NO
- 2) Qué departamento lleva a cabo la inducción?
 El departamento de personal
 El departamento al que queda adscrito el trabajador
 Ambos
 Otro _____
- 3) Se le da información sobre la importancia de su trabajo en relación con los objetivos de la organización?
 SI NO
- 4) Se le dan a conocer las responsabilidades y funciones relativas a su puesto?
 SI NO
- 5) Se le informa sobre políticas, prestaciones, y reglamentos?
 SI NO
- 6) Indicar cuáles de los siguientes procedimientos utilizan para proporcionar al personal toda esta información:
 Verbalmente
 Maquetas y carteles
 Folletos y manuales
 Diapositivas
 Películas
 Visitas a las instalaciones
- 7) Estos programas de inducción se realizan:
 El mismo día que ingresa el trabajador
 Cuando se acumula un cierto número de trabajadores de nuevo ingreso
 Periódicamente
- 8) Se llevan a cabo las presentaciones del personal de nuevo ingreso con los jefes y supervisores así como con sus compañeros de trabajo?
 SI NO

CUESTIONARIO "D" : DESARROLLO

PERSONA ENTREVISTADA: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

- 1) Cuenta el Instituto con programas de entrenamiento para su personal?
 SI NO
- 2) El entrenamiento al personal se lleva a cabo:
 Antes de la contratación
 Después de la contratación
- 3) En qué casos el Instituto da entrenamiento a su personal?
 Por cambios en los métodos y procedimientos de trabajo
 Por adquisición de nuevos equipos
 Por haberse detectado deficiencias o frecuencia elevada de errores
 Por la creación de una nueva plaza
 Por transferir o promover personal
 Por tratarse de personal de nuevo ingreso
 Otro _____
- 4) Quiénes imparten el entrenamiento?
 Personal especializado del mismo Instituto
 Personas ajenas al Instituto
 Ambas
- 5) Cuentan con ayudas didácticas para los programas de entrenamiento?
 SI NO
- 6) Analizan los programas de entrenamiento de las Instituciones especializadas para escoger el más adecuado?
 SI NO
- 7) En qué lugar se proporciona el entrenamiento?
 Dentro de las instalaciones del Instituto
 En Instituciones especializadas
 Ambas
 Otro _____
- 8) En caso de necesidades de personal altamente especializado:
 Se envía personal del Instituto a capacitarse al extranjero
 Se envía personal del Instituto al extranjero para capacitarse como instructor
 Se traen especialistas extranjeros para capacitar personal del Instituto
 Se contratan especialistas extranjeros para trabajar en el Instituto
 Se envía personal de la organización a capacitarse en Instituciones Nacionales
- 9) Se motiva con bonificaciones, diplomas, reconocimientos y demás incentivos a los participantes de los cursos?
 SI NO

- 10) Se aplican exámenes para determinar el grado de aprovechamiento alcanzado por el grupo?
() SI () NO
- 11) Se dan a conocer a los participantes de los cursos los resultados de las evaluaciones?
() SI () NO
- 12) Se hacen encuestas para conocer la opinión que de los cursos tienen los que participan en ellos?
() SI () NO
- 13) Se evalúan los programas de entrenamiento de acuerdo con los recursos invertidos y resultados obtenidos?
() SI () NO
- 14) Se llevan estadísticas o controles sobre rotación de personal?
() SI () NO
- 15) Cuántos trabajadores tiene el Instituto?
Personal sindicalizado _____
Personal no sindicalizado _____
Total _____
- 16) Se efectúan entrevistas de salida al personal que se separa del Instituto?
() SI () NO
- 17) Con qué fin se efectúan? _____
- 18) Qué persona realiza esta entrevista?
() El supervisor inmediato
() El jefe del departamento donde trabaja
() El jefe del departamento de personal
() Otro _____
- 19) Una vez realizada la entrevista, los resultados:
() Se archivan para tenerlos como fuente de información y corregir errores
() Se archivan en el expediente del trabajador
() No tienen ninguna utilidad posterior
() Otro _____
- 20) Llevan control de asistencia y puntualidad?
() SI () NO
- 21) Qué tipo de control?
() Reloj checador
() Hoja de firmas
() El jefe inmediato notifica las ausencias o retardos
() Otro _____
- 22) Motivan al personal con concursos de puntualidad y asistencia?
() SI () NO
- 23) Existen políticas de ascensos, transferencias y promociones?
() SI () NO

- 24) Utilizan las transferencias, promociones y ascensos como motivación para su personal?
 SI NO
- 25) Permiten tiempos de descanso dentro de las horas de trabajo?
 SI NO
- 26) Se hacen entrevistas periódicas a los trabajadores para motivarlos y detectar problemas?
 SI NO
- 27) Se promueven juntas, mesas redondas o debates entre funcionarios, jefes y personal en general?
 SI NO
- 28) Existe algún procedimiento para que los trabajadores expresen sugerencias o quejas?
 SI NO
Explique _____
- 29) Las quejas y sugerencias de los trabajadores son:
 Atendidas oportunamente
 Se archivan para su estudio posterior
 No llegan a enterarse las personas que puedan atenderlas
- 30) Utilizan tableros para avisos al personal?
 SI NO
- 31) Cuentan con boletín informativo o periódico interno?
 SI NO

- 24) Utilizan las transferencias, promociones y ascensos como motivación para su personal?
 SI NO
- 25) Permiten tiempos de descanso dentro de las horas de trabajo?
 SI NO
- 26) Se hacen entrevistas periódicas a los trabajadores para motivarlos y detectar problemas?
 SI NO
- 27) Se promueven juntas, mesas redondas o debates entre funcionarios, jefes y personal en general?
 SI NO
- 28) Existe algún procedimiento para que los trabajadores expresen sugerencias o quejas?
 SI NO
Explique _____
- 29) Las quejas y sugerencias de los trabajadores son:
 Atendidas oportunamente
 Se archivan para su estudio posterior
 No llegan a enterarse las personas que puedan atenderlas
- 30) Utilizan tableros para avisos al personal?
 SI NO
- 31) Cuentan con boletín informativo o periódico interno?
 SI NO

CUESTIONARIO "E" : ADMINISTRACIÓN DE LAS RETRIBUCIONES

PERSONA ENTREVISTADA: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

- 1) Utilizan la técnica del análisis de puestos?
 SI NO
- 2) Qué personas realizan el análisis?
 Analistas internos
 Analistas externos
 Ambos.....
 Otro _____
- 3) Antes de efectuar el análisis, se presenta el proyecto al (los) gerente(s) y jefes involucrados, para que aclaren dudas y puedan brindar su apoyo?
 SI NO
- 4) El personal en general, es informado adecuadamente sobre los objetivos que se persiguen para evitar los rumores que puedan conducir el proyecto al fracaso?
 SI NO
- 5) Se procura la participación del sindicato para que influya favorablemente en el personal?
 SI NO
- 6) Después de aplicar el cuestionario a un trabajador:
 Se le aplica al jefe inmediato el mismo cuestionario sobre las labores de su subordinado para comparar la información
 El jefe inmediato revisa y corrige la información obtenida del cuestionario
 Se da por concluida la investigación sobre el puesto sin la intervención del jefe inmediato u otro superior
- 7) Estos análisis son revisados periódicamente para tenerlos actualizados?
 SI NO
- 8) Cada cuánto tiempo efectúan la revisión?
 Cada 6 meses
 Cada año
 Cada 2 años
 Otro _____
- 9) Cuándo fué introducida esta técnica en el Instituto? _____
- 10) Qué ventajas considera Ud. que ha aportado el Análisis de Puestos a el Instituto? _____
- 11) Qué desventajas y problemas se han encontrado con el uso de ésta técnica? _____
- 12) Utilizan el sistema de valuación de puestos?
 SI NO

En caso negativo pasar a la pregunta 28.

- 13) Qué método de Valuación de puestos utilizan?
 Alineamiento
 Escalas o grados predeterminados
 Comparación de factores
 Por puntos
 Otro _____
- 14) Cuándo fué introducido este método en el Instituto? _____
- 15) Para efectuar la valuación se requiere de un comité. Indicar cuántas y qué personas lo integran.
No. total de personas _____
 Representante de la Gerencia
 Analista en jefe
 Representante del sindicato
 Representante del departamento de personal
 Representante de la sección o división que se evalúa
 Representante obrero o empleado de la sección o división que se evalúa
- 16) Independientemente de los representantes de la sección que se evalúa, los otros miembros del comité son siempre los mismos?
 SI NO
- 17) Quién(es) nombra(n) al comité? _____
- 18) Con qué frecuencia se reúne el comité? _____
- 19) Se realiza una revisión periódica de la valuación para evitar el congelamiento de salarios?
 SI NO
- 20) En su tabulador de salarios tienen categorías, rangos o blocks de sueldos también conocidos como salarios clave?
 SI NO
- 21) Cuántas categorías o blocks tienen en el tabulador?
 Menos de 6
 de 6 a 9
 de 10 a 12
 más de 12
- 22) Utilizan estas categorías como punto de referencia para fijar los salarios de los nuevos puestos?
 SI NO
- 23) La asignación del límite mínimo y máximo de cada categoría se hace por medio de:
 Un rango fijo para todos los grupos.
 Rangos proporcionales para cada grupo basándose en un porcentaje determinado
 Otro _____
- 24) Además del sueldo, ofrece el Instituto prestaciones económicas que lo incrementan?
 SI NO

- 25) Consultan encuestas regionales de salarios para fines de valuación?
() SI () NO
- 26) En caso negativo indicar por qué:
() No existen encuestas regionales de salarios en esa rama
() No son confiables
() No hay empresas con las cuales comparar
() Otro _____
- 27) Quién realiza dichas encuestas?
() El propio Instituto
() Empresas similares
() Instituciones públicas
() Instituciones privadas
- NOTA: Si contestó afirmativamente la 12 pasar a la pregunta 31.
- 28) Qué sistema utilizan para determinar los salarios?
() Por mandato de niveles superiores
() Con base en el regateo
() Por el criterio de un grupo
() Otro _____
- 29) Explicar las razones por las que lo utilizan: _____
- 30) Este sistema se utiliza para todos los niveles (ejecutivo, administrativo, operacional) ?
() SI () NO
- 31) Considera Ud. que están en situación de competencia respecto a otras empresas en materia de salarios?
() SI () NO
- 32) Utilizan algún método para la evaluación del desempeño?
() SI () NO
- 33) En caso afirmativo indique cuál de los siguientes sistemas utilizan
- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Sistemas de comparación | () Alineamiento |
| | () Comparación pareada |
| | () Distribución forzada |
-
- | | |
|---------------------|------------------|
| Sistema de escalas: | () Continuas |
| | () Discontinuas |
-
- | | |
|-------------------|--------------------|
| Listas checables: | () Ponderadas |
| | () De preferencia |
- 34) Utilizan el mismo sistema de evaluación del desempeño para todos los niveles?
() SI () NO
En caso negativo explique _____
- 35) Se elaboran programas sobre evaluación del desempeño de acuerdo al nivel en el cual van a ser aplicados?
() SI () NO
- 36) Cada cuándo se efectúa la evaluación del desempeño del trabajador?
() Bimestralmente () Semestralmente
() Anualmente () No hay plazo
() Otro _____

- 37) El trabajador está debidamente informado de los objetivos que se persiguen con este sistema?
 SI NO
- 38) Quién realiza la calificación de méritos? _____
- 39) Además de la persona que califica, alguna otra que conozca el desempeño del trabajador revisa esta evaluación?
 SI NO
- 40) Para cuáles de las siguientes situaciones se toman en cuenta los resultados de la calificación de méritos?
 Aumento de sueldo
 Ascensos
 Transferencias
 Despidos
 Otro _____
- 41) Se le da a conocer al trabajador el resultado de dicha evaluación?
 SI NO

CUESTIONARIO "F" : PRESTACIONES

PERSONA ENTREVISTADA: _____
PUESTO QUE OCUPA: _____

- 1) Otorgan a sus trabajadores servicios y prestaciones adicionales a los que señala la Ley Federal del Trabajo?
 SI NO
- 2) Entre sus prestaciones está el otorgar préstamos personales a sus empleados?
 SI NO
- 3) Se conceden anticipos al personal previa solicitud?
 SI NO
- 4) Los trabajadores cuentan con caja de ahorro?
 SI NO
- 5) Todo el personal tiene derecho a la caja de ahorros?
 SI NO
En caso negativo, especificar quiénes tienen derecho: _____
- 6) El Instituto absorbe la cuota del trabajador en el pago al IMSS o ISSSTE?
 SI NO
- 7) Otorga el Instituto como prestación el pago del ISPT?
 SI NO
- 8) Dicho pago es:
 Total
 Parcial
- 9) Conceden dotes matrimoniales a sus trabajadores?
 SI NO
- 10) Todo el personal tiene derecho a la dote?
 SI NO
En caso negativo, quiénes tienen derecho a la dote? _____
- 11) Proporcionan ayuda por el nacimiento de un hijo?
 SI NO
- 12) Todo el personal tiene derecho a ésta ayuda?
 SI NO
En caso negativo, quiénes tienen derecho? _____
- 13) Tienen planes de jubilación independientemente de los que tiene el IMSS o ISSSTE?
 SI NO
- 14) Qué requisitos necesitan para jubilarse?
 Antigüedad: _____ años
 Edad: _____ años
 Otro _____

- 15) La pensión de jubilación es:
 el 100% del sueldo del trabajador
 entre el 80% y el 99% del sueldo del trabajador
 entre el 60% y el 79% del sueldo del trabajador
 Menos del 59% del sueldo del trabajador
- 16) En caso de fallecimiento de un trabajador, otorga la empresa pensión a los familiares?
 SI NO
- 17) La pensión es:
 el 100% del sueldo del trabajador
 entre el 80% y el 99% del sueldo del trabajador
 entre el 60% y el 79% del sueldo del trabajador
 menos del 59% del sueldo del trabajador
 una cuota fija de _____
- 18) Tienen los trabajadores seguro de vida a través del Instituto?
 SI NO
- 19) Dicho seguro lo paga:
 el Instituto en su totalidad
 entre el Instituto y el empleado
 el empleado en su totalidad
- 20) Pagan salario completo a sus trabajadores en caso de incapacidad por enfermedad no profesional?
 SI NO
- 21) A cuántos días de vacaciones tienen derecho sus empleados? _____
- 22) Otorgan premios en dinero a sus trabajadores por concursos en puntualidad, eficiencia, etc.?
 SI NO
- 23) A cuánto asciende en días el aguinaldo que la empresa otorga? _____
- 24) Conceden permisos con goce de sueldo?
 SI NO
- 25) Proporciona el Instituto servicio de transporte a sus trabajadores?
 SI NO
- 26) Todo el personal tiene acceso a dicho servicio?
 SI NO
- 27) Reciben los trabajadores ayuda para gastos de transporte?
 SI NO
- 28) Quiénes tienen derecho a esa ayuda?
 Todo el personal
 Solo funcionarios
 Solo personal con salario mínimo
 Quien lo solicite
 Otro _____
- 29) Cuentan los trabajadores con servicios de comedor y/o cafetería?
 SI NO

- 30) Los gastos de este servicio los cubra:
 El Instituto en su totalidad
 Entre el Instituto y el trabajador
 El sindicato en su totalidad
 Entre el sindicato y el trabajador
 Entre el sindicato y el Instituto
- 31) Cuenta el Instituto con tiendas propias para sus trabajadores?
 SI NO
- 32) Tienen derecho los trabajadores a obtener mercancías de alguna tienda oficial (Hacienda, D.D.F., SOP) ?
 SI NO
- 33) Tiene el Instituto convenios con hoteles, restaurantes, almacenes, agencias de viaje, etc., para que les hagan descuentos especiales a sus trabajadores?
 SI NO
- 34) Reciben los trabajadores despensas por parte del Instituto?
 SI NO
- 35) Quiénes tienen derecho a éstas despensas?
 Todo el personal
 Solo funcionarios
 Solo personal de confianza
 Solo personal sindicalizado
 Solo personal con salario mínimo
 Otro _____
- 36) Proporciona el Instituto estacionamiento para los autos de sus trabajadores?
 SI NO
- 37) Qué personal tiene derecho al estacionamiento?
 Todo el personal
 Solo funcionarios
 Solo personal de confianza
 Solo personal sindicalizado
 Otro _____
- 38) Promueve el Instituto actividades culturales, sociales y deportivas?
 SI NO
- 39) Qué medios de difusión utilizan?
 Boletín
 Periódico mural o tablero
 Circulares
 Otro _____
- 40) Se le proporciona equipo y/o instalaciones para la práctica del deporte?
 SI NO
- 41) Proporciona la empresa becas y/o ayudas escolares para sus empleados?
 SI NO

- 42) Dan facilidades de horario a sus trabajadores que estudian?
 SI NO
- 43) Otorga el Instituto becas y/o ayudas escolares para los hijos de sus trabajadores?
 SI NO
- 44) Cuentan con biblioteca dentro de las instalaciones del Instituto?
 SI NO
- 45) Proporciona el Instituto servicio médico a sus trabajadores independientemente del IMSS o ISSSTE?
 SI NO
- 46) Proporciona el Instituto los medios necesarios a sus trabajadores para el desempeño de su trabajo (ropa, herramientas, útiles, etc.)?
 SI NO
- 47) Les dan facilidades a sus trabajadores para adquirir viviendas en sus propias unidades habitacionales?
 SI NO
- 48) Qué clase de facilidades?
 Descuentos especiales
 Primacía en la adquisición
 Préstamos
 Créditos
 Otro _____
- 49) Los pagos se hacen por medio de:
 Descuentos en nóminas
 Pago directo del trabajador al Instituto
- 50) Tiene el Instituto algún convenio con Instituciones de crédito para otorgar los préstamos a sus trabajadores?
 SI NO
- 51) Qué requisitos deben reunir los trabajadores para tener derecho a las facilidades de compra?
-
- 52) Otorga el Instituto préstamos a sus trabajadores para la adquisición de casas fuera de las unidades habitacionales o para mejorar sus viviendas actuales?
 SI NO
- 53) Proporciona el Instituto alguna otra prestación que no se haya mencionado?
 SI NO
- Indicar cuál es: _____

CUESTIONARIO "G" : HIGIENE Y SEGURIDAD

PERSONA ENTREVISTADA: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

- 1) Existe dentro del Instituto un área encargada de Higiene y Seguridad?
 SI NO
- 2) Existe un comité mixto de Higiene y Seguridad?
 SI NO
- 3) Dicho comité está integrado por representantes de todos los departamentos del Instituto?
 SI NO
- 4) Tienen un reglamento de Higiene y Seguridad?
 SI NO
- 5) Lo conocen todos los empleados?
 SI NO
- 6) Cómo difunden y promueven las medidas de Higiene y Seguridad?
 Por medio de folletos
 Por medio de carteles
 Por medio de conferencias
 Por medio de cursos
 Por medio de concursos y premios
 Otro _____
- 7) Hay control sobre el cumplimiento de las medidas de Higiene y Seguridad?
 SI NO
- 8) Existen sanciones por incumplimiento o violación del reglamento?
 SI NO
- 9) Cuenta el Instituto con enfermería o botiquín?
 SI NO
- 10) El medio ambiente donde se desarrolla el trabajo en cuanto a temperatura, humedad, ventilación, iluminación, ruido, etc., es adecuado en todos los departamentos?
 SI NO
- 11) Existe un programa de cuidado y limpieza en áreas de trabajo, sanitarios, etc.?
 SI NO
- 12) Se somete a los trabajadores a exámenes médicos periódicos?
 SI NO
- 13) Existe dentro del Instituto equipo contra incendio?
 SI NO
- 14) Sabe el personal lo que debe hacer en caso de incendio?
 SI NO

- 15) Las causas de los accidentes de trabajo se investigan debidamente?
 SI NO
- 16) Se da aviso de los accidentes a las autoridades del trabajo dentro de las 72 horas siguientes de haber ocurrido?
 SI NO
- 17) Tienen personal de vigilancia dentro y fuera de las horas de trabajo?
 SI NO
- 18) Tienen sistema de alarma contra robo?
 SI NO

A N E X O 2

Este cuestionario ayudará a terminar un trabajo de investigación que se ha estado realizando en el Instituto para conocer la opinión de los trabajadores acerca de sus condiciones de trabajo.

LEA cuidadosamente las preguntas y MARQUE con una "X" EL o LOS paréntesis que las respondan.

Le agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

PUESTO QUE OCUPA: _____

ANTIGÜEDAD EN EL INSTITUTO: _____

1) Ud. llegó al Instituto por medio de:

-) Sindicato
-) Recomendación de la escuela o institución donde estudió
-) Recomendación de familiares o conocidos que trabajan en el Instituto
-) Recomendación de alguna persona que no labora en el Instituto
-) Recomendado por otra Empresa o Instituto
-) Recomendado por asociación de profesionistas
-) Bolsa de trabajo
-) Agencia de colocación
-) Anuncio en el periódico, radio, o T.V.
-) Iniciativa propia
-) Otro _____
-) Ninguno

2) Cuáles de los siguientes trámites tuvo usted que efectuar para poder ingresar al Instituto?

-) Llenar solicitud de empleo
-) Entrevista inicial
-) Pruebas de conocimientos teóricos y prácticos
-) Exámenes psicológicos
-) Segunda entrevista con algún jefe
-) Examen médico de admisión
-) Otro _____
-) Ninguno

3) Le hicieron alguna investigación para comprobar las referencias dadas por Ud. sobre empleos anteriores y su situación general?

-) SI) NO) NO SE

4) Firmó Ud. un contrato o papel de trabajo con el Instituto?

-) SI) NO

En caso afirmativo, su contrato con el Instituto es:

-) Por tiempo indefinido (sin fecha de terminación)
-) Por tiempo determinado (hasta una fecha dada)
-) Por obra determinada (cuando se termine un trabajo específico)
-) No conozco las condiciones

5) Sabe Ud. cuáles son las disposiciones que contiene el Reglamento Interior de Trabajo?

-) SI) NO

En caso afirmativo, escriba dos: _____

6) Cuando ingresó Ud. al Instituto:

- Se le proporcionó una orientación sobre las generalidades y objetivos del Instituto
- Se le dió información sobre la importancia de su trabajo en relación con los objetivos del Instituto
- Se le dieron a conocer las responsabilidades y funciones relativas a su puesto
- Se le informó sobre políticas, prestaciones y reglamento
- Lo presentaron a Ud. formalmente con sus jefes y compañeros de trabajo
- No pasó nada

7) Ha recibido entrenamiento por parte del Instituto?

- SI
- NO

En caso afirmativo, al finalizar el entrenamiento:

- Se le aplicó algún examen para conocer su aprovechamiento
- Conoció el resultado de sus exámenes
- Se le pidió su opinión sobre el curso
- Recibió bonificaciones, diplomas o premios por su participación en el curso
- Otro _____
- No pasó nada

8) Desde que ingresó Ud. al Instituto:

- Ha sido ascendido
- Lo han cambiado de puesto sin aumentarle el sueldo
- Ha permanecido en su mismo puesto
- Otro _____

9) Cree Ud. que las quejas y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta?

- SI
- NO
- NO SE

10) Recibe Ud. el boletín o periódico interno del Instituto?

- SI
- NO

11) Cree Ud. que su sueldo está de acuerdo con su puesto?

- SI
- NO

Por qué? _____

12) Cree Ud. que su sueldo es similar al de personas que ocupan puestos semejantes al suyo?

- SI
- NO

Por qué? _____

13) Alguna vez se le ha calificado la forma en que realiza Ud. su trabajo y el desempeño que ha tenido en su puesto?

SI NO

En caso afirmativo, quién lo ha calificado?

- Su jefe inmediato superior
 El jefe de su departamento
 El jefe de personal
 Ud. mismo
 Otro _____

Conoce Ud. los resultados de su calificación?

SI NO

Cree Ud. que esta calificación es:

- Totalmente justa
 Parcialmente justa
 Parcialmente injusta
 Totalmente injusta

14) Cuáles de las siguientes prestaciones recibe Ud.?

- Préstamos personales
 Anticipos de sueldo
 Seguro de vida
 Permisos con goce de sueldo
 Servicio de transporte
 Acceso a tiendas oficiales (Hacienda, DDF, SOP, ISSSTE)
 Descuentos en hoteles, restaurantes, almacenes
 Actividades sociales, culturales y deportivas
 Becas y/o ayudas escolares para sus hijos
 Becas y/o ayudas escolares para Ud.
 Guarderías independientemente de las del IMSS o ISSSTE
 Facilidades de horario para estudio
 Servicio médico particular
 Facilidades para adquirir vivienda en las unidades habitacionales
 Préstamos bancarios por medio del Instituto
 Otro _____

15) Sabe Ud. si dentro del Instituto hay:

- Botiquín
 Enfermería
 Médico y/o enfermera de planta
 Alarma y/o equipo contra incendios
 Alarma contra robos
 Escaleras y/o salidas de emergencia
 Ninguno

16) Se le ha dado entrenamiento para saber qué precauciones tomar en caso de incendio?

SI NO

17) Considera Ud. que su área de trabajo se encuentra;

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Siempre aseada | <input type="checkbox"/> Siempre sucia |
| <input type="checkbox"/> Bien ventilada | <input type="checkbox"/> Mal ventilada |
| <input type="checkbox"/> Con suficiente iluminación | <input type="checkbox"/> Con poca iluminación |
| <input type="checkbox"/> Con suficiente espacio para
movilizarse | <input type="checkbox"/> Con poco espacio para
movilizarse |
| <input type="checkbox"/> Sin exceso de ruido | <input type="checkbox"/> Con exceso de ruido |
| <input type="checkbox"/> Con suficientes sanitarios | <input type="checkbox"/> Con escasos sanitarios |

A N E X O 3

Este cuestionario ayudará a terminar un trabajo de investigación que se ha estado realizando en el FOVISSSTE para conocer la opinión de los trabajadores acerca de sus condiciones de trabajo.

LEA cuidadosamente las preguntas y MARQUE con una "X" EL o LOS paréntesis que las respondan.

Le agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

PUESTO QUE OCUPA: _____

ANTIGÜEDAD EN EL FOVISSSTE: _____

- 1) Ud. llegó al FOVISSSTE por medio de:
-) Recomendación de la escuela o institución donde estudió
 -) Recomendación de familiares o conocidos que trabajan en el FOVISSSTE
 -) Recomendación de alguna persona que no labora en el Fondo
 -) Recomendado por otra empresa o Instituto
 -) Recomendado por asociación de Profesionistas
 -) Bolsa de trabajo
 -) Agencia de colocación
 -) Anuncio en el periódico, radio o T.V.
 -) Iniciativa propia
 -) Otro _____
 -) Ninguno
- 2) Cuáles de los siguientes trámites tuvo Ud. que efectuar para poder ingresar al FOVISSSTE?
-) Llenar solicitud de empleo
 -) Entrevista inicial
 -) Pruebas de conocimientos teóricos y prácticos
 -) Exámenes psicológicos
 -) Segunda entrevista con algún jefe
 -) Examen médico de admisión
 -) Otro _____
 -) Ninguno

- 3) Le hicieron alguna investigación para comprobar las referencias dadas por Ud. sobre empleos anteriores y su situación general?
-) SI) NO) NO SE
- 4) Firmó Ud. un contrato o papel de trabajo con el FOVISSSTE?
-) SI) NO
- En caso afirmativo, su contrato con el FOVISSSTE es:
-) Por tiempo indefinido (sin fecha de terminación)
 -) Por tiempo determinado (hasta una fecha dada)
 -) Por obra determinada (cuando se termine un trabajo específico)
 -) No conozco las condiciones

- 5) Cuando ingresó Ud. al FOVISSSTE:
-) Se le proporcionó una orientación sobre las generalidades y objetivos del FOVISSSTE
 -) Se le dió información sobre la importancia de su trabajo en relación con los objetivos del FOVISSSTE
 -) Se le dieron a conocer las responsabilidades y funciones relativas a su puesto
 -) Se le informó sobre políticas, prestaciones y reglamentos
 -) Lo presentaron a Ud. formalmente con sus jefes y compañeros de trabajo
 -) No pasó nada

6) Ha recibido entrenamiento por parte del FOVISSSTE?

SI NO

En caso afirmativo, al finalizar su entrenamiento:

Se le aplicó algún examen para conocer su aprovechamiento

Conoció el resultado de sus exámenes

Se le pidió su opinión sobre el curso

Recibió bonificaciones, diplomas o premios por su participación en el curso

Otro _____

No pasó nada

7) Desde que ingresó Ud. al FOVISSSTE:

Ha sido ascendido

Lo han cambiado de puesto sin aumentarle el sueldo

Ha permanecido en su mismo puesto

Otro _____

8) Cree Ud. que las quejas y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta?

SI NO NO SE

9) Recibe Ud. el boletín o periódico interno del FOVISSSTE?

SI NO

10) Cree Ud. que su sueldo está de acuerdo con su puesto?

SI NO

Por qué? _____

11) Cree Ud. que su sueldo es similar al de personas que ocupan puestos semejantes al suyo?

SI NO

Por qué? _____

12) Alguna vez se le ha evaluado la forma en que realiza Ud. su trabajo y el desempeño que ha tenido Ud. en su puesto?

SI NO

En caso afirmativo, quién lo ha evaluado?

Su jefe inmediato superior

El jefe de su departamento

El jefe de personal

Ud. mismo

Otro _____

Conoce Ud. los resultados de su evaluación?

SI NO

Cree Ud. que esta evaluación es:

Totalmente justa

Parcialmente justa

Parcialmente injusta

Totalmente injusta

13) Cuáles de las siguientes prestaciones recibe Ud.?

- Préstamos personales
- Anticipos de sueldo
- Seguro de vida
- Permisos con goce de sueldo
- Servicio de transporte
- Acceso a tiendas oficiales (Hacienda, DDF, SOP, ISSSTE)
- Descuentos en hoteles, restaurantes, almacenes
- Actividades sociales, culturales y deportivas
- Becas y/o ayudas escolares para sus hijos
- Becas y/o ayudas escolares para Ud.
- Guarderías, independientemente de las del ISSSTE
- Facilidades de horario para estudio
- Servicio médico particular
- Facilidades para adquirir vivienda en las Unidades habitacionales
- Préstamos bancarios por medio del Fondo
- Otro _____

14) Sabe Ud. si dentro del FOVISSSTE hay:

- Botiquín
- Enfermería
- Médico y/o enfermera de planta
- Alarma y/o equipo contra incendios
- Alarma contra robos
- Escaleras y/o salidas de emergencia
- Ninguno

15) Se le ha dado entrenamiento para saber qué precauciones tomar en caso de incendio?

- SI
- NO

16) Considera Ud. que su área de trabajo se encuentra:

- Siempre aseada
- Siempre sucia
- Bien ventilada
- Mal ventilada
- Con suficiente iluminación
- Con poca iluminación
- Con suficiente espacio para moverse
- Con poco espacio para moverse
- Sin exceso de ruido
- Con exceso de ruido
- Con suficientes sanitarios
- Con escasos sanitarios

B I B L I O G R A F I A

- 1) ALVAREZ DEL CASTILLO, Enrique y LOPEZ APARICIO, Alfonso
"Derecho Latinoamericano del Trabajo" Tomo II
Facultad de Derecho, UNAM
Primera Edición, 1974
652 p.
- 2) ARIAS GALICIA, Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas
México, 1a. Edición, 1973
439 p.
- 3) BASS, Bernard y VAUGHAN, James
"El Entrenamiento en La Industria"
Editorial CECSA
México, 1a. Edición en español, 1971
207 p.
- 4) CHRUDEN, Herbert y SHERMAN, Arthur
"Administración de Personal"
Editorial C.E.E.
México, traducción de la 2a. Edición, 1975
828 p.
- 5) DUNNETTE, Marvin
"Selección y Administración de Personal"
Editorial CECSA
Serie Sociología Industrial
México, 2a. Impresión, 1971

- 6) GUERRERO, Euquerio
"Manual de Derecho del Trabajo"
Editorial Porrúa
México, 4a. Edición aumentada, 1970
529 p.
- 7) MALDONADO, Enrique
"Organización del Departamento de Relaciones Industriales"
ITESM. Departamento de Relaciones Industriales
Serie Monográficos, Cuaderno 28
Monterrey, N.L. 1968
43 p.
- 8) NAVA LARRAGUIEL, Carlos
"Manual de Auditoría Administrativa (sobre la Función de Administración de Recursos Humanos) "
Tesis, F.C.A.
México, 1974
- 9) "Pedagogía para el Adiestramiento"
ARMO, Vol. V No. 18
México, Ene-Mar 1975
107 p.
- 10) PEIRO, José Inés
"La Valuación de Puestos"
ITESM. Departamento de Relaciones Industriales
Monterrey, N.L. 1971
48 p.
- 11) FIGORS, Paul y MYER, Charles
"La Administración de Personal, un Punto de Vista y un Método"
Editorial McGraw Hill
Nueva York, 5a. Edición, 1965
837 p.

- 12) RANDLE, Wilson
"El Contrato Colectivo de Trabajo, su Negociación, Revisión, Principios y Prácticas"
Editorial Letras, S.A.
México, 1963
709 p.
- 13) REYES PONCE, Agustín
"Administración de Personal. 1ª parte: Relaciones Humanas"
Editorial Limusa
México, 1973
- 14) REYES PONCE, Agustín
"La Calificación de Méritos"
ITESM. Departamento de Relaciones Industriales
Serie Monográficos, Cuaderno 32
Monterrey, N.L. 1971
26 p.
- 15) STRAUSS, George y SAYLES, Leonard
"Los Problemas Humanos de la Dirección"
Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A.
México, 13a. Edición en español, 1976
847 p.
- 16) TRUEBA URBINA, Alberto
"Legislación Federal del Trabajo Burocrático"
Editorial Porrúa
México, 7a. Edición, 1975
475 p.
- 17) TRUEBA URBINA, Alberto
"Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada"
Editorial Porrúa
México, 23a. Edición, 1974
817 p.