



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

2ej  
79

ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA  
JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO  
DE RECURSOS HUMANOS DEL I. M. S. S.

SEMINARIO DE INVESTIGACION DE RECURSOS HUMANOS  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
DONACIANO GABRIEL MAURIES JASSO  
BERNARDO PALACIOS LEON

Director del Seminario: Lic. Manuel Cabrera López

México, D. F.

1986



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

No. DE HOJA

I N T R O D U C C I O N . . . . .	5
-----------------------------------	---

## CAPITULO I

### EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

1.- Enfoque a la Teoría de Sistemas . . . . .	12
2.- El Sistema de Administración . . . . .	16
3.- El Proceso Administrativo . . . . .	30

## CAPITULO II

### PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS . . . . .

1.- Concepto y su Importancia de la Planeación ..	46
2.- Análisis del Medio Social y Mercado de Trabajo . . . . .	47
3.- Políticas de Recursos Humanos . . . . .	59
4.- Necesidades de Recursos Humanos . . . . .	62
5.- Presupuesto de la Dirección de Recursos Humanos . . . . .	65

## CAPITULO III

### ORGANIZACION DEL AREA DE PERSONAL . . . . .

1.- Estructura Organica en la Area de Personal. .	72
2.- Funciones del Departamento de Personal . . . .	74
3.- Dirección del Area de Personal . . . . .	77
4.- Técnicas de Control de Personal . . . . .	80
5.- Análisis de Puesto del Area de Personal . . .	85

CAPITULO IV

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

1.- Desarrollo de Fuentes de Reclutamiento . . . . .	105
2.- Reclutamiento de Personal . . . . .	110
3.- Selección de Personal . . . . .	114

CAPITULO V

INDUCCION Y ORIENTACION . . . . . 127

1.- Función de los Programas de Entrada . . . . .	129
2.- Variedad de los Programas de Inducción . . . . .	130
3.- Diseño y Demostración de Programas de Inducción . . . . .	131
4.- Inducción al Area de Trabajo . . . . .	133
5.- Contratación, Derechos y Obligaciones . . . . .	134
6.- Reglamento Interno de Trabajo . . . . .	144

CAPITULO VI

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1.- Concepto, Responsabilidad y Objetivos de Evaluación del Desempeño . . . . .	148
2.- Métodos para Evaluar el Desempeño . . . . .	151
3.- El proceso de Evaluación . . . . .	161

CAPITULO VII

CAPACITACION Y DESARROLLO

1.- Conceptos y Alternativas del Desarrollo Humano . . . . .	167
2.- Necesidades de Capacitación . . . . .	169

3.- Técnicas y Métodos para la Enseñanza . . . . .	171
4.- Evaluación de la Capacitación , . . . . .	184
5.- Principios de Entrenamiento y Cambio . . . . .	187

CAPITULO VIII

SISTEMAS DE COMPENSACION

1.- Estructura de Sueldos y Salarios . . . . .	191
2.- Políticas de Sueldos y Salarios . . . . .	195
3.- Estudios Técnicos de Sueldos y Prestaciones. . . . .	201
4.- Administración de Salarios . . . . .	203

CAPITULO IX

RELACIONES LABORALES

1.- Marco Legal Laboral del País . . . . .	208
2.- Contratos de Trabajo . . . . .	215
3.- Revisiones Contractuales . . . . .	221
4.- Estrategias de Negociaciones Colectivas. . . . .	225
5.- Relaciones con los Sindicatos . . . . .	232
6.- Higiene y Seguridad . . . . .	237
7.- Terminación de las Relaciones Laborales . . . . .	244
8.- Auditoría de Recursos Humanos . . . . .	247

CAPITULO X

CASO PRACTICO

1.- EL Instituto Mexicano del Seguro Social como Instituto . . . . .	259
2.- La Dirección General del I. M. S. S. . . . .	299
3.- La Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos . . . . .	307
Interpretación de los Datos Obtenidos y C o n c l u s i o n e s . . . . .	303
B I B L I O G R A F I A S . . . . .	363

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

El desarrollo histórico de la humanidad a implicado siempre un avance constante, que llega a etapas cada vez más complejas. -- Paralelamente con esto, la Administración de Personal ha constituido un factor decisivo en el desarrollo de los países y en el acontecer histórico de las sociedades.

Dentro del contexto histórico, en este trabajo de investigación pretendemos presentar un análisis somero de las vigorous transformaciones realizadas, dado que, estos acontecimientos constituyen elementos decisivos en la historia de nuestro país, por la transcendencia política, económica y social que tienen.

En el primer capítulo se efectúa un estudio riguroso del Sistema de Administración de Personal; que prevalece actualmente, -- mencionándose el enfoque de la teoría de sistemas que es uno de los principales puntos que se tocan en la Administración de Personal. También mencionaremos el sistema de administración. Como un intento de ahondar sobre el Sistema de Administración de Personal por último analizaremos el proceso administrativo.

En el segundo capítulo, titulado "Planeación de Recursos Humanos"; se hace un estudio de los diversos factores que integran a la planeación. Analizando el medio social y mercado de trabajo. Más adelante, mencionaremos las políticas y necesidades de recursos humanos. Se concluye este segundo capítulo con el estudio del presupuesto de la dirección de recursos humanos.

En el tercer capítulo, titulado "Organización del Area de Personal"; se hace un estudio de los diversos factores que integran

a la organización en general, señalando la estructura orgánica del área de personal, la dirección del área de personal, técnicas de control de personal y por último de este capítulo mencionaremos el análisis de puesto del área de personal.

En el cuarto capítulo, titulado "Reclutamiento y Selección", se hace un estudio de los diversos factores que integran a los mismos. En primer lugar señalaremos el desarrollo de fuentes de -- recursos humanos. Más adelante nos ocuparemos del reclutamiento de personal y por último de este capítulo destacaremos la -- selección de personal con sus etapas.

En el quinto capítulo, titulado "Inducción y Orientación"; se -- destaca en este estudio los siguiente: la función de los programas de entrada, variedad de programas de inducción, diseño y de mostración de programas de inducción y por último de este capítulo citaremos la inducción al área de trabajo.

En el sexto capítulo, titulado "Evaluación del Desempeño"; se -- hace un estudio de las diversas actividades que integran al mismo. Como son los criterios para evaluar la actuación. También el proceso de evaluación y por último de este capítulo señalaremos las diferentes técnicas para evaluar la actuación.

En el séptimo capítulo, titulado "Capacitación y Desarrollo"; -- se hace un estudio de los diversos factores que integran a esta misma. Como son las necesidades de capacitación, las técnicas y métodos para la enseñanza, la evaluación de la capacitación, el concepto y alternativa del desarrollo humano y por último -- de este capítulo señalaremos los principios de entrenamiento y cambio.

En el octavo capítulo, titulado "Sistemas de Compensación"; -- que prevalecen actualmente en toda institución que son las siguientes: estructura de sueldos y salarios, este es uno de los principales factores que integran a toda institución ya sea privada o pública. A continuación mencionaremos las políticas de sueldos y prestaciones de toda institución, posteriormente daremos un estudio técnico de sueldos y prestaciones, y por último de este capítulo mencionaremos la administración de sueldos.

En el noveno capítulo, titulado "Relaciones Laborales"; se hace un estudio de las diversas etapas que integran a la misma. Como son el marco legal laboral del país, contratos de trabajo, revisiones contractuales, estrategias de negociaciones colectivas, relaciones con los sindicatos, higiene y seguridad, terminación de relaciones laborales y por último de este capítulo -- mencionaremos la auditoría de recursos humanos.

En el décimo capítulo y último, titulado "Caso Práctico"; lleva a cabo en la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos del Instituto Mexicano del Seguro Social. Se hace un estudio histórico del I. M. S. S.; de la Ley del Seguro Social de 1942-1943 y vida de la misma hasta 1972; anotamos también la Nueva Ley de 1972-1973 y vida de esta, hasta 1983; más adelante mencionamos al Seguro Social con Instrumento básico de Seguridad Social, su ámbito, sus recursos y sus atribuciones. A continuación mencionaremos las funciones generales de la Dirección General y se anexa el organigrama estructural del I. M. S. S. Y por último de este capítulo mencionaremos las funciones generales de las Subjefaturas y Departamentos que componen a la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos.



Finalmente, en base a las teorías, técnicas y sistemas de la --- Administración de Personal que hemos llevado a cabo en esta in--- vestigación, que se vierten en la interpretación de los datos -- obtenidos y conclusiones.

De esta manera, la presente obra se ha segmentado en las siguien--- tes hipótesis y pasos metodológicos que hemos llevado a cabo, -- con la finalidad de alcanzar los objetivos de esta investigación

- Las aplicaciones de las técnicas de Administración de Perso--- nal y Recursos Humanos deben contribuir a un mejor desarrollo en las Organizaciones.
- Las más importantes Organizaciones de este país deben confor--- mar en su organización un gran departamento encargado del per--- sonal.
- El estudio de las principales técnicas modernas del manejo de personal se pretende coprobar con lo que al respecto realiza--- el Instituto Mexicano del Seguro Social en cuanto a la evolu--- ción y desarrollo en estos campos.

#### Pasos Metodológicos:

- 1.- Investigación bibliográfica con objeto de delinear los prin--- cipales modelos conceptuales de la Administración en General
- 2.- Investigación bibliográfica con objeto de delinear los prin--- cipales modelos conceptuales de la Administración de Recur--- sos Humanos.
- 3.- Investigación bibliográfica con objeto de delinear los prin---

principales modelos conceptuales del Instituto Mexicano del Seguro Social (Antecedentes Históricos).

- 4.- Investigación bibliográfica con objeto de delinear los principales modelos conceptuales de la Dirección General del -- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- 5.- Investigación bibliográfica con objeto de delinear los principales modelos conceptuales de la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos del Instituto Mexicano del -- Seguro Social.
- 6.- Visitas de campo para conocer, mediante la observación la -- Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos.
- 7.- Diseño del cuestionario para entrevistar funcionarios, je-- jefes de departamentos, jefes de oficinas y empleados de la -- Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos.
- 8.- Aplicación piloto y definitiva de este cuestionario.
- 9.- Recolección, clasificación y ordenamiento estadístico de -- los principales datos obtenidos.
- 10.- Investigación documental; monografías, trabajos y bibliogra-- fía sobre el tema (Jefatura de Servicios de Desarrollo de -- Recursos Humanos).
- 11.- Interpretación, valoración de los datos obtenidos y conclu-- siones de la investigación.

C A P I T U L O I

E L S I S T E M A D E

A D M I N I S T R A C I O N

D E P E R S O N A L .

## 1.- ENFOQUE A LA TEORIA DE SISTEMAS

### Definición:

Es el conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados.

Se clasifican los sistemas en dos grandes grupos y son:

- a).- Sistema Determinístico: Es aquel cuyo funcionamiento que puede predecirse con toda certeza.
- b).- Sistema Probabilístico: Es aquel cuyo funcionamiento -- existe incertidumbre.

### SUBSISTEMAS Y SUPRASISTEMAS

Subsistemas: Son aquellos elementos que estan dentro de un -- sistema. ( fig. 1.1)

Suprasistemas: Es cuando cada sistema se encuentra en un me--  
dio circundante. (fig. 1.1)

### SISTEMA CERRADO Y SISTEMA ABIERTO

Sistema Abierto: Es cuando existen relaciones entre los díver  
sos elementos del sistema. (fig. 1.2)

Sistema Cerrado: Son aquellos sistemas que no tienen ó no ---  
existe intercambio alguno. (fig. 1.3)

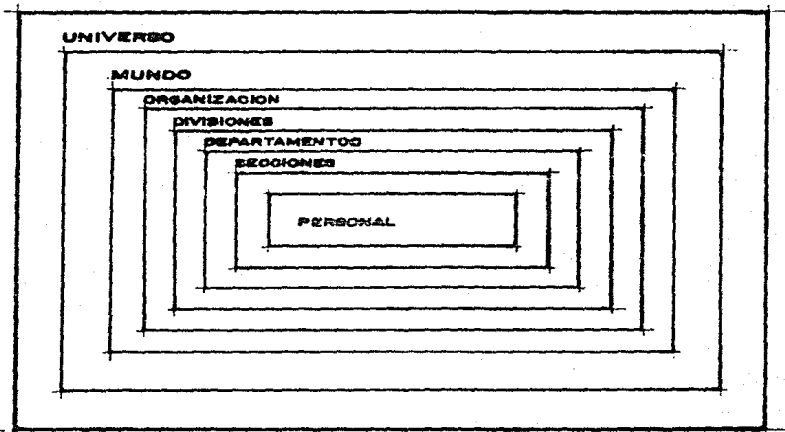


fig 1.1) cada organización puede considerarse como un sistema enclavado dentro de suprasistemas y compuesto, a la vez, de subsistemas. (1)

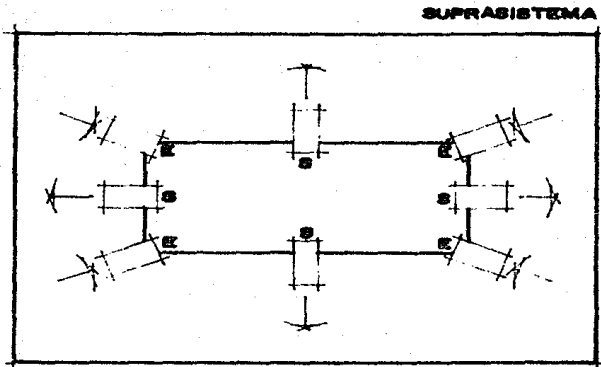


fig 1.2) existen relaciones entre los diferentes elementos del sistema, y entre este y el suprasistema. (1)  
**E** entrada  
**S** salida

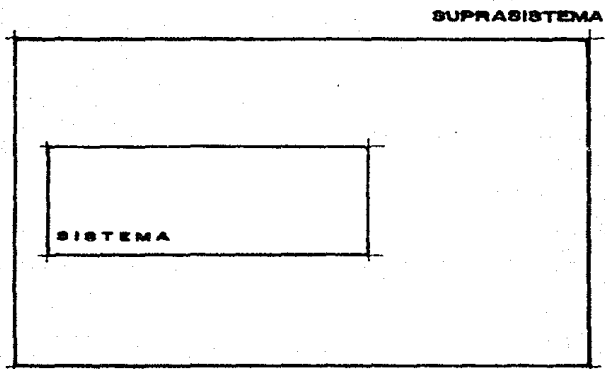


fig 1.3) sistema cerrado (1).

## COMUNICACION

Es el intercambio de estímulos y de reacciones entre el sistema y su medio circundante así como entre los diversos elementos -- del sistema.

## 2.- EL SISTEMA DE ADMINISTRACION

La administración cobija a la coordinación de recursos humanos y materiales para el alcance de los objetivos. En esa concepción, Kast y Rosenzweig configuran cuatro elementos básicos:

- a).- Alcance de objetivos
- b).- Por medio de personas
- c).- Mediante técnicas
- d).- En una organización.

La tarea de la administración es básicamente la de integrar y coordinar recursos organizacionales.

En la empresa pública, la administración de personal carece de la continuidad necesaria en razón de los frecuentes cambios en el equipo directivo y aún en las constantes alteraciones de -- los objetivos fundamentales de la organización, lo que trae como resultado una eficiencia colectiva menor, a la que nos hemos acostumbrado como una situación lógica. (fig. 1.4)

Los Recursos Organizacionales: Churchman, destaca que al enfocar un sistema, se deben considerar cinco aspectos básicos.

- 1.- Los objetivos del sistema global y más específicamente las



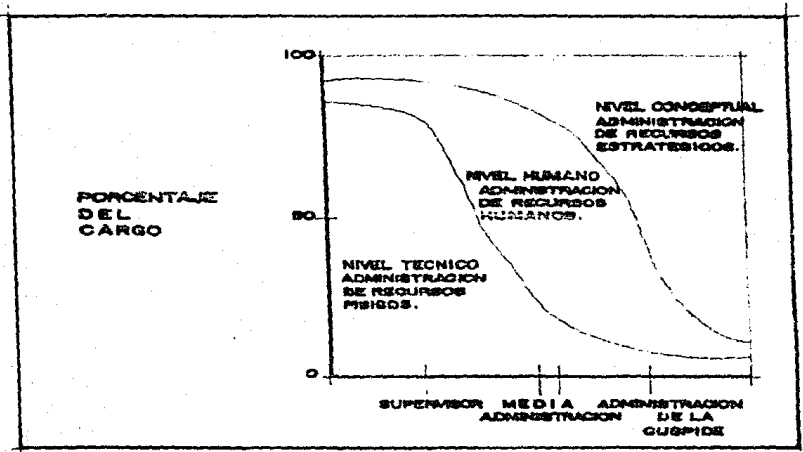


fig 1.4) la utilización de habilidades en la jerarquía de la administración (2).

medidas de rendimiento del sistema entero, para comprobar si el sistema está funcionando bien. Los objetivos del -- sistema global son fundamentales para orientar y dirigir - el funcionamiento de los elementos constituyentes.

- 2.- El ambiente del sistema y las coacciones fijas determinan externamente el sistema. Ambiente es todo aquello que está fuera del sistema y por lo tanto fuera de su control, - pero que influye mucho, determinando en parte su funcionamiento.
- 3.- Los recursos del sistema son los medios que él usa para -- desempeñar sus tareas. Generalmente, cuando se busca medir los recursos del sistema, se habla en términos de dínero hombre-hora, equipo, etc. A diferencia del ambiente, - los recursos son cosas que el sistema puede decidir porque están bajo su control.
- 4.- Los componentes del sistema, sus actividades, finalidades y medidas de rendimiento. Generalmente, las empresas están divididas en departamentos, divisiones, sectores y -- secciones; sin embargo, un examen minucioso muestra que - esos no son los componentes reales de un sistema, aunque haya rótulos indicativos. El enfoque sistémico se precupa más por los objetivos, por las misiones, por las tareas o las actividades, y no simplemente por la división interna del trabajo.
- 5.- La administración del sistema, según él, la administra--ción del sistema trata de crear planes para el sistema; - considera el ambiente, la utilización de los recursos y -

*los componentes; determina las finalidades de los componentes; procede a la consecución de los recursos, y controla el rendimiento del sistema.*

*El enfoque de una empresa, desde el punto de vista sistémico, nos lleva a identificar los cinco recursos básicos resumidos en la fig. 1.5.*

*No es difícil notar que cada uno de los recursos anteriormente citados es administrado por un subsistema específico, en el cual se trata de los aspectos directamente relacionados con él, tal como lo muestra la fig. 1.6. Utilizando la terminología convencional, tenemos:*

° Recursos Materiales	Administración de la producción
° Recursos Financieros	Administración Financiera y Contable
° Recursos Humanos	Administración de Personal
° Recursos Mercadotécnicos	Administración Mercadotécnica
° Recursos Administrativos.	Administración General.

### LOS ESTILOS DE LA ADMINISTRACIÓN

*La administración está marcadamente influida por las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana. La aplicación de esos principios y suposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que debe prevalecer dentro de las organizaciones.*

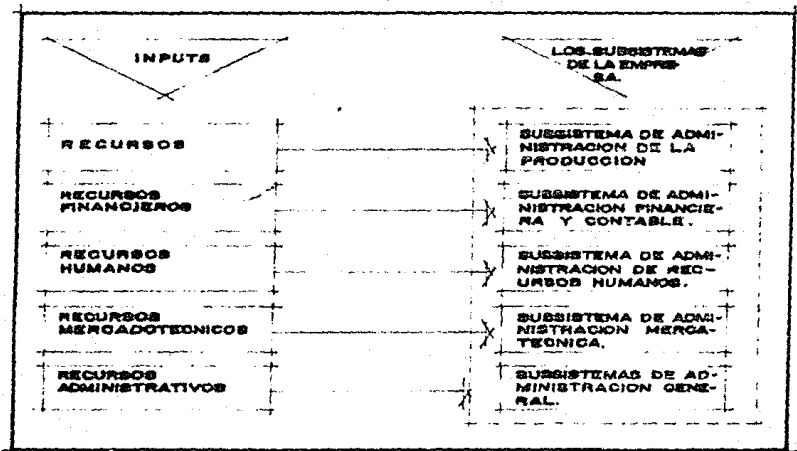


fig.5) la organización como un subistema y subistemas (2).

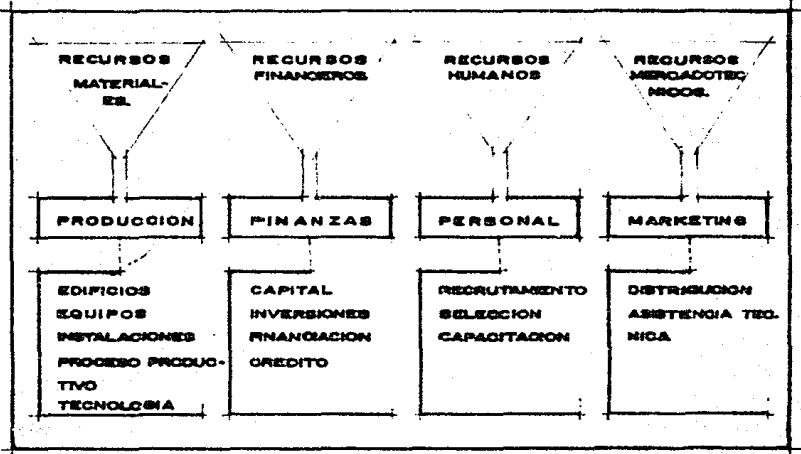


fig 1.6) los recursos y su administración (2)

## TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y" DE MCGREGOR

Según él dice que hay dos concepciones sobre la naturaleza humana: la tradicional (Teoría "X") y la moderna (Teoría "Y").

1.- Concepción tradicional de la administración (Teoría "X"), - se basa en ciertas concepciones y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana:

- a).- El hombre es indolente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- b).- Le falta ambición; no gusta de asumir responsabilidades y prefiere liberarse de sus encargos.
- c).- Es fundamentalmente egocéntrico a las necesidades de la -- organización.
- d).- Es confiado, no muy brillante y siempre está dispuesto a - creer en charlatanes y demagogos.
- e).- Su propia naturaleza lo lleva a resistir las modificaciones, ya que busca seguridad.

Para McGregor, tales supuestos y creencias condicionan el aspecto humano de muchas empresas, donde se cree que las personas tienden a comportarse según las expectativas de la Teoría "X".

2!- Nueva concepción de la administración (Teoría "Y"), se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

- a).- El hombre no es pasivo, ni contraría las necesidades de - la organización.
- b).- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacita--

dos para asumir plenas responsabilidades.

Dentro de esa moderna concepción del hombre, la tarea de la administración se hace mucho más amplia:

- La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa.
- Las personas no son, por naturaleza, pasivos o resistentes a las necesidades de la organización.
- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, todos estos factores están presentes en las personas. Es responsabilidad de la administración el proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, estas características.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales y dirigir sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la organización.

Como una síntesis el cuadro 1 muestra los principales presupuestos de las Teorías "X" e "Y".

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
1.- Los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que ello sea posible.	1!.- El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento dependiendo de ciertas condiciones controlables.
2.- Toda organización tiene una serie de objetivos y, para que sean alcanzados, las personas que ahí trabajan deben ser impulsadas, controladas y aún amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados en el sentido de aquellos objetivos.	2.- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse, siempre que puedan ser convencidas en el sentido de comprometerse a hacerlo.
3.- En general, el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir.	3!.- Las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización.
4.- El ser humano, en general trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	4!.- Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades.
5.- El ser humano medio tiene relativamente poca ambición.	5.- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población.



6.- Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad.

Esos seis ítems constituyen la esencia de la Teoría "X". Si ponemos atención a las anteriores afirmaciones, notaremos -- que concluyen en la imposibilidad de motivación positiva para el trabajo. Esa teoría ya tuvo amplia aceptación y aún hoy no son pocos quienes la -- defienden.

6.- La potencialidad intelectual del ser humano medio está lejos de ser totalmente utilizada . - Una mayor utilización se puede -- conseguir.

Cuadro I.1: Teoría "X" y Teoría "Y"; Diferentes concepciones de la naturaleza humana (2).

La Teoría "Y" propone un estilo de administración francamente - participativa y democrática, basado en los valores humanos.

Rensis Likert clasifica en cuatro tipos al sistema administrativo y son los siguientes:

- 1.- Sistema autoritario y fuerte: Consiste en un ambiente de desconfianza en los subordinados, donde hay poca comunicación y énfasis en recompensas o en castigos ocasionales. Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización.
- 2.- Sistema autoritario benévolo: Consiste en un clima de con-

ianza condescendiente donde hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y rutinas.

- 3.- *Sistema participativo consultivo:* Consiste en un ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada; hay pequeñas relaciones personales y una relativa -- apertura de directrices, lo que permite, además, ciertas -- decisiones en la base de la organización.
- 4.- *Sistema participativo de grupo:* Consiste en un ambiente de completa confianza, en el que los subordinados se sienten libres para actuar cuando sus actitudes son positivas y sus ideas constructivas. En él se dan la participación y las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

El continuum de esos sistemas están reproducido gráficamente en la fig. I.7.

En realidad los cuatro sistemas presentados por Likert constituyen un continuum que va desde un sistema autoritario y rígido (Sistema 1) hasta un sistema participativo y grupal (Sistema 4) pasando por dos sistemas intermedios. El sistema 1 corresponde, a groso mod, a la teoría "X" y el sistema 4 corresponde a la teoría "Y" de McGregor.

Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 este situado el sistema de administración, mayor será la probabilidad de lograr alta productividad, buenas relaciones en el trabajo y mayor rentabilidad.

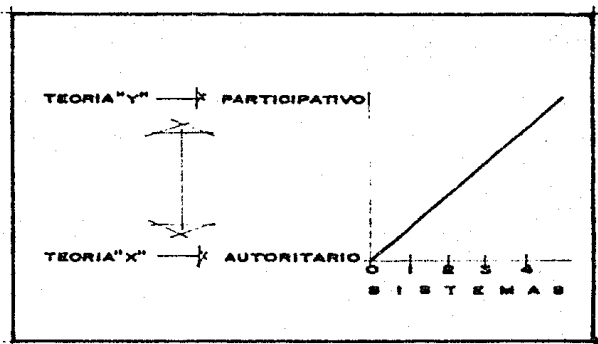


fig 1.7) el continuum autoritario - participativo en los cuatro sistemas. (2)

Likert destaca que "muchas compañías basan sus operaciones sobre teorías que declaran ser de responsabilidad de la administración":

- 1.- Dividir la operación, descomponiéndola en partes o tareas simples.
- 2.- Determina la mejor manera de implementar cada una de esas partes.
- 3.- Contratar personas con aptitudes y habilidades adecuadas para el desempeño de cada una de esas tareas.
- 4!- Entrenar estas personas para la mejor forma específica de ejecución de esas tareas.
- 5.- Proveer la supervisión necesaria para que estas personas se desinteresen de las tareas atribuidas mediante el proceso especificado y en un ritmo aceptable, determinado por procesos tales como el cronometraje del tiempo de trabajo.
- 6.- Usar, siempre que sea posible, incentivos en forma de competencias y premios, ya sea para individuos o para grupos.

El sistema 4 se apoya en tres principios básicos:

- a).- Utilización de los demás modernos principios y técnicas -- de motivación, en vez de la combinación tradicional de -- "recompensas" y "amenazas". Para esto es necesario aplicar enteramente el principio de las "relaciones de apoyo", que consiste básicamente en lidiar con las personas de tal modo que haya siempre respeto y contribución para el desarrollo de sus propios sentimientos de dignidad personal, en lo que se refiere a sus necesidades a sus deseos y a sus valores.
- b).- Montaje de una organización compuesta de grupos altamente

motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse por alcanzar los objetivos de la organización. La competencia técnica tampoco se puede olvidar.

- c).- El tercer principio se deriva del "principio de relaciones de apoyo" en que la administración adopta metas de alto desempeño para sí y para todos los empleados y deja bien claro que deben ser alcanzados. Esas ambiciosas metas de eficiencia y de productividad pueden ser mejor alcanzadas si se utiliza un sistema de administración que funcione en condiciones de satisfacer los verdaderos deseos de los individuos.

Para Likert el análisis de los estilos de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal, sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

#### ENFOQUE SISTEMICO Y CONTIGENCIAL DE LA ADMINISTRACION

Las ideas de McGregor y de Likert están muy enfocadas hacia el comportamiento organizacional y buscan comparar el estilo tradicional de administración con el moderno estilo basado en la comprensión de los conceptos comportamentales y motivacionales.

En la teoría de los sistemas, se inicia la preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos, que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas operan en una compleja interacción igualmente interna. Los subsistemas que forman una organización son interligados e interrelacionados, mientras que el supra-sistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización como un todo.

En la teoría de la contingencia ocurre el desplazamiento de la visualización de dentro hacia afuera de la organización y el énfasis se orienta hacia el ambiente y a las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. El enfoque contingencial destaca que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales.

La teoría de la contingencia es básicamente situacional, y condicional; nada hay de absoluto en las organizaciones y en su administración.

### 3.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

George R. Terry afirma que el proceso administrativo se compone con las siguientes funciones fundamentales de la administración: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

A continuación se definen a cada una de estas funciones:

- 1.- Planeación: Nos sirve para determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse.
- 2.- Organización: Nos sirve para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridades necesarias.
- 3.- Ejecución: Es el cumplimiento de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo.
- 4.- Control: De las actividades para conformarlas con los planes.

Estas funciones se muestran en la fig. 1.8.

FUNCION	PREGUNTAS	RESULTADOS
PLANEACION	¿Qué es lo que se necesita? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse, cómo y cuándo deben seguirse?	Objetivos, políticas, procedimientos y métodos.
ORGANIZACION	¿Cuándo deben tener lugar las acciones y quién debe hacer ese trabajo.?	División del trabajo, distribución del trabajo y delegación de autoridad
EJECUCION	¿Por qué y cómo ejecutan sus tareas los miembros del grupo?	Liderazgo, creatividad, desarrollo, recompensas e incentivos.
CONTROL	¿Están siendo ejecutadas las acciones - cuándo, dónde y cómo de acuerdo con los planes.	Informes, comparaciones, costos y presupuestos.

Fig. I.8: Cómo se emplean las funciones fundamentales de la Administración. (3)

Estos conceptos adquiridos mayor significado en la fig. I.9. - En ella están anotadas las actividades más importantes para cada función fundamental de la administración.

**(P)**  
**PLANEACION**  
 QUE ES LO QUE DEBE  
 HACERSE P, DONDE P  
 CUANDO P, COMO P

**(O)**  
**ORGANIZACION**  
 QUE ES LO VA HACER P  
 CON CUANTA AUTORI-  
 DAD Y BAJO QUE  
 AMBIENTE FISICO P.

**(E)**  
**EJECUCION**  
 LOGRAR QUE EL EMPLE-  
 ADO DEBEZ HACER SU  
 TRABAJO DE BUENA  
 GANA Y CON COOPERA-  
 CION ENTUSIASTA.

**(C)**  
**CONTROL**  
 VIGILAR PARA VER  
 QUE EL TRABAJO PLA-  
 NEADO SE LLEVE A CA-  
 BO EN FORMA ADECUA-  
 DA EN LO CONTRARIO  
 APLICAR LAS MEDIDAS  
 CORRECTIVAS PERTINENTES

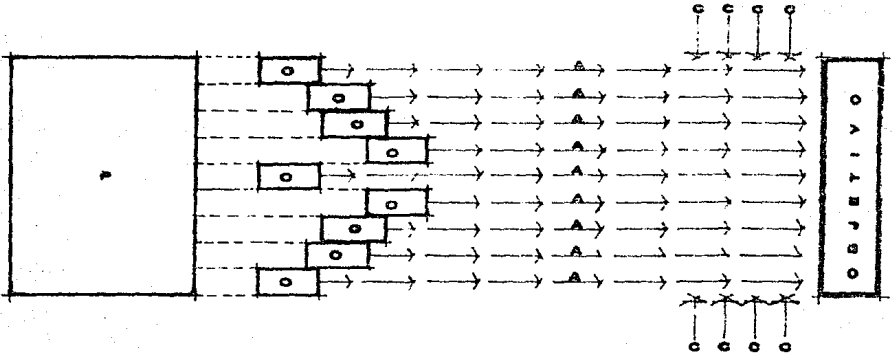


fig 1.2) el proceso vital de la administración se componen de planeación, organización, y control (3).



*Interrelaciones entre las Funciones:* En la práctica, estas --- cuatro funciones fundamentales están inextricablemente, entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. Y normalmente no se lleva a cabo en una secuencia particular, sino como lo pa rezca requiere la situación que se esté considerando.

En realidad, la planeación está implícita en el trabajo de orga nización, ejecución y control. En igual forma, los elementos - de la organización se emplean en la planeación, ejecución y con trol. Cada una de las funciones fundamentales de la administra ción afectan a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo.

La fig. 1.10, ilustra el ámbito de cada una de las funciones -- fundamentales en cada uno de los niveles administrativos.

Para dar un mejor enfoque al proceso administrativo daremos la definición de administración:

"Es un proceso distintivo compuesto por planeación, organiza-- ción, ejecución y control, que se ejecuta para determinar y sa tis fac er los objetivos establecidos mediante el uso de gente y otros recursos".

*Universalidad del Proceso Administrativo:* El proceso adminis-- trativo tiene algo de universal y esto tiene una importancia - trascendente. Significa que las funciones fundamentales de -- planeación, organización, ejecución y control son básicas y -- las ejercen los gerentes, sea cual fuere el tipo de la institu ción, su actividad principal o el nivel en que trabajen.

**NIVEL ADMINISTRATIVO**

**LA DIRECCION SE CARACTERIZA POR SER**

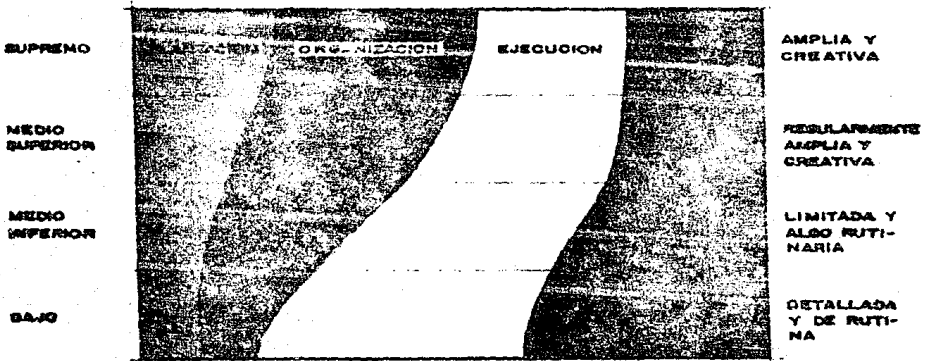


Fig 110) el método del proceso modificado (3)

Dado que el proceso administrativo es universal, representa un denominador común entre los gerentes y sirve para facilitar el estudio de la administración. Se encuentra universalmente, dondequiera que los hombres trabajen juntos para el logro de objetivos comunes.

Existe una amplia evidencia que demuestra que estas funciones administrativas pueden ser aplicadas con efectividad por los mismos gerentes en distintas instituciones.

Ventajas que ofrece la Escuela del Proceso Administrativo. La justificación para esto se encuentra en el hecho de que:

- 1.- La escuela del proceso administrativo ofrece un marco conceptual amplio y fácil de comprender de la administración. Se incluye todo el ámbito administrativo, ayudando así a dar un concepto total de la administración.
- 2.- Se proporcionan unos fundamentos excelentes para el estudio de la administración. Es inclusive y se aplica a todo tipo de institución y a todo nivel dentro de la misma. Proporciona una guía útil para la educación, desarrollo y progreso de los gerentes. Las escuelas del proceso administrativo promueve la comprensión de lo que realmente es la administración.
- 3.- Es la búsqueda de la mejor administración posible, parece que deberíamos utilizar el mejor enfoque para el problema en mano.
- 4.- La escuela del proceso administrativo subraya tanto la de-

*terminación como el logro del objetivo.*

- 5.- *La escuela del proceso administrativo es útil para quienes practican la administración. Ayuda al gerente a emplear -- sus conocimientos, ayuda a determinar un curso de acción -- cuando es necesario. El enfoque es directo, práctico y demostrando por amplias experiencias. Se apoya a la administración como a algo vibrante, viviente y útil. No es ni un ejercicio mental para bien del ejercicio, ni está oculta en un armario académico, enterrada debajo de suposiciones aburridas, complicadas y teóricas.*
- 6.- *La escuela del proceso administrativo da genuina ayuda para determinar y dotar a un curso de acción necesario. Su forma de pensamiento administrativo capacita al gerente para -- localizar y entender el problema.*
- 7.- *La escuela del proceso administrativo de flexibilidad. Hay lugar para innovaciones, para mejorar y para el progreso. -- La escuela del proceso es aplicable a una pluralidad de situaciones, proporciona a quienes la emplea las descisiones necesarias para adaptarla a un determinado conjunto de circunstancias.*
- 8.- *El arte de la administración está reconocido por la escuela del proceso administrativo. Se estimula la forma de aplicar mejor el conocimiento, en el lugar y en el momento adecuado.*
- 9.- *Los principios derivados de la destilación de las verdades fundamentales de las generalizaciones administrativas son*

fomentados y proporcionados por la escuela del proceso administrativo. Estos principios sirven como guía y proporcionan las marcas de referencia necesaria para una útil investigación administrativa, proporcionan un significado incrementando a la administración y ayuda a la aplicación de esta.

10. La adquisición de una filosofía administrativa útil y a --- propósito, es fomentada y expeditada. La misma naturaleza de la escuela del proceso administrativo coloca una filosofía respecto a la administración en un lugar prominente, la escuela del proceso administrativo no es mecanicista; no -- procede en forma automática. En cada una de las fases de - su aplicación requiere apoyarse en los valores , convicciones, comprensión de los objetivos, recursos del gerente y - ambientes en que trabaja.

Escuela de Administración que se recomienda a seguir: -Escuela del Proceso Modificado-.

Todo esto puede ser interpretado para significar que la escuela del proceso administrativo es la escuela a seguir. La fig. --- I.11, muestra la contribución relativa a cada una de las funcio- nes fundamentakes por parte de las varias escuelas de adminis- tración.

Estos datos sugieren la utilización de las contribuciones de - todas las escuelas para lograr la mejor planeación, organiza- ción, ejecución y control, y la mejor administración. En esen- cia, esto significa mejorar la escuela del proceso. Tiene el ámbito, la naturaleza fundamental y la flexibilidad para hacer posible esto. El resultado es una escuela del proceso adminis- trativo modificado.

Esto es el método recomendado puede llamarse escuela de administración del proceso ecléctico, caracterizada por el marco de referencia básico del enfoque del proceso, modificado por ciertas teorías de otras escuelas apropiadas del pensamiento administrativo. Ecléctico significa "consistente en lo que se selecciona" y este término ha sido interpretado para indicar que se toma lo mejor de lo que se dispone en el pensamiento administrativo y se trabaja para formar una sola teoría moldeada alrededor del marco de referencia del proceso como núcleo central.

El método del proceso modificado aporta realidad a la teoría de la administración. En la fig. 1.12 se muestra una interpretación gráfica de este método del proceso modificado.

Los recursos están sujetos a las cuatro funciones fundamentales de la administración para lograr el objetivo. Contribuyendo a la planeación está la escuela de la medición cuantitativa que, para algunas situaciones, ofrece excelentes técnicas útiles en la planeación, tales como proyecciones precisas y la determinación de los posibles resultados de distintos planes tentativos. En igual forma, tanto los esfuerzos de organización y ejecución utilizan notables y pertinentes contribuciones de la escuela -- del comportamiento humano y de la escuela de sistemas sociales, como se indica en la gráfica. Además, se mejora el control por las modificaciones de la escuela de la medición cuantitativa, que agregan una precisión y exactitud conveniente a tales esfuerzos. Por otra parte, la administración por resultados, que puede considerarse como un enfoque a la administración, se emplea para determinar los objetivos. La administración por resultados modifica el concepto más antiguo de quien es el responsable de la planeación, de la organización, de la ejecución y -

Escuela de Administración	Funciones Fundamentales de la Administración.			
	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Por costumbre.....	B	B	B	M
Científica.....	A	B	B	M
Comportamiento Humano	B	M	A	B
Sistema Social.....	B	A	A	B
Sistemas.....	A	B	B	A
Por decisiones.....	M	B	B	M
Medición cuantitativa	A	B	B	A
Proceso.....	A	A	A	A

Fig. I.11: Contribución relativa a las funciones fundamentales de la Administración por escuelas seleccionadas de Administración. ( 3 )

CLAVES: A = Alta, M = Mediana y B = Baja

ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

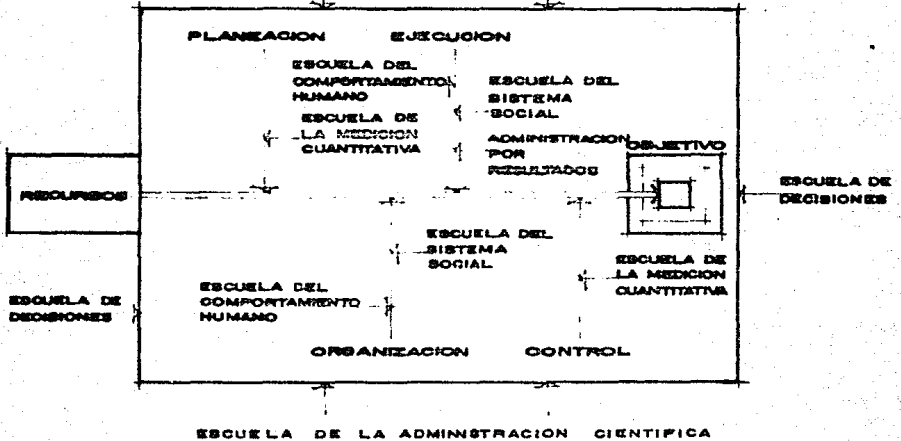


fig 1.12) escuela de administración del proceso modificado. (3)



Fig. 1.13: FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRI FAYOL	1886	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
LYNDALL URWICK	1943	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
WILLIAM NEWMAN	1951	Planeación	Organización	Obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. DAVIS	1951	Planeación	Organización			Control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
JOHN F. MEE	1956	Planeación	Organización		Motivación	Control
GEORGE R. TERRY	1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
LOUIS A ALLEN	1958	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
DALTON Mc. FARLAND	1958	Planeación	Organización			Control
AGUSTIN REYES PONCE	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	Planeación	Implementación			Control

C A P I T U L O    I I

PLANEACION

DE

RECURSOS

HUMANOS

La Planeación de Recursos Humanos implica determinar los objetivos que deban lograrse y los procesos que deban ejecutarse para asegurar su logro.

La Planeación de Recursos Humanos proporciona los -  
cimientos para la organización de personal dirección  
y control de las actividades de los empleados que -  
deban ser ejecutadas en orden para los objetivos es-  
tablecidos que deban ser alcanzados sólo pudiendo -  
anticipar qué trabajo debe ejecutarse y cómo va a -  
realizarse, los niveles directivos podrán desarro-  
llar, dotar de personal y dirigir la organización -  
que se requiera para tal propósito.

Las ventajas de la planeación de recursos humanos -  
efectiva para una organización son numerosas. Los -  
planes formulados con cuidado y que son entendidos -  
por completo sirven de base para organizar y coordi-  
nar las actividades de los empleados y para aclarar  
sus relaciones interpersonales. Tales planes tam-  
bién pueden hacer que los empleados sean más cons-  
cientes de lo que pueden esperar de ellos. En esta-  
forma, los planes ayudan a proporcionar a los emplea-  
dos una base para dedicarse a un grado más alto de  
autodirección fijando ciertos criterios o normas --  
contra los cuáles se pueda o logre medir el resulta-  
do de sus esfuerzos.

La planeación efectiva también contribuye a la crea-  
ción de un clima más favorable para las relaciones-  
humanas. Como resultado de una planeación de recur-

Los humanos cuidadosa, es más probable que los empleados sean colocados en aquellos puestos en los cuales puedan rendir sus mayores contribuciones y derivar la máxima satisfacción por su trabajo. La planeación efectiva puede contribuir al flujo, la distribución y la asignación más ordenados del trabajo, con el resultado de un desempeño más eficiente de los empleados y en la obtención, por ellos, de más satisfacción en su trabajo. Muchos de los problemas del personal, que en otra forma podrían desarrollarse hasta llegar a quejas mayores o casos disciplinarios, pueden ser evitados, o al menos minimizarse, si son anticipados por medio de la planeación de recursos humanos.

## 1).- CONCEPTO Y SU IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

### a).- Concepto de Planeación: Según Reyes Ponce:

Es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

### b).- Importancia de la Planeación:

- Planear es tan importante como hacer, porque:
- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
  - Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si admnis-

trar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

- El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afirma y corrige en la planeación.
- Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan, se trabaja a ciegas.

## 2.- ANALISIS DEL MEDIO SOCIAL Y MERCADO DE TRABAJO.

### a).- Análisis del Medio Social.

En el proceso de una creciente estandarización de la vida, el hombre, quiere, actúa, según pautas, formas y estilos de vida que le son impuestas por su ambiente o medio social. Las ideas "Ideológicas". Son posiciones u opiniones que son producto de factores de tipo sentimental y de un razonamiento que ignora -- aquellos presupuestos sentimentales de las que parte. Es decir "Es la gama de posibles posturas respecto a la cuestión, va desde un extremo, que afirma que la consecución de los intereses sociales es consecuencia necesaria - una especie de subproducto que necesariamente ha -----"

de seguirse - de la acción libre y espontánea de -- los individuos que buscan satisfacer sus intereses personales, hasta el extremo opuesto, con la afirmación de que lo fundamental es que la institución garantice a toda costa el logro de los intereses colectivos, aunque para ello sea necesario cualquier sacrificio en el plano individual - incluso la eliminación de una cierta minoría de individuos - dado que la libertad de los que queden será una simple consecuencia del proceso a través del cual se a con seguido el logro del interés colectivo".

Parte de la dificultad para un adecuado funcionamiento de los individuos reside en el hecho de que los sentimientos por si mismos son frecuentemente - insuficientes para asegurar el nivel mínimo de moti vación trascendente necesaria para el buen orden so cial.

Motivación trascendente, entendemos ese tipo de fuerza que empuja la acción de una persona a la utilidad que esa acción tiene para otras personas distintas - del que la realiza.

La motivación trascendente es el valor que un individuo asigna a los demás desde el punto de vista -- práctico, es decir el valor real que se le da a -- otro ser humano, en cuanto tal, a la hora de actuar.

Cuando mayor sea el nivel moral - las virtudes de - los individuos que componen la sociedad más fácil--

mente se alcanzarán simultáneamente la eficacia y - la eficiencia, es decir; los objetivos de la acción estatal a través de la libre acción individual.

La libertad individual puede ser mayor cuando mayor sea la calidad moral - las virtudes morales de los ciudadanos, sin que por ello se resientan los objetivos sociales. Por el contrario, a virtud moral nula, libertad imposible.

El análisis de estas posturas, que necesariamente - implica una mayor precisión de observación, dada la mezcla de libertad y autoritarismo que propugnan se gún los distintos niveles de decisión individual de que se trate, ha de realizarse con la ayuda de las leyes generales que pueden ser deducidas al estu - diar aquellas condiciones que han de darse siempre para la congruencia de las decisiones libres indivi - duales y el logro de los objetivos sociales a cual - quier nivel.

b).- Mercado de Trabajo.

Los mercados de trabajo, dentro de nuestro sistema económico, desempeñan un papel de capital importante.

La teoría económica clasifica a los mercados desde tres ángulos principales:

- Por el área geográfica que comprenden.

- Por el tiempo que tardan la oferta y demanda de un artículo en equilibrarse, después de ciertos movimientos o desajustes de éstas.
- De acuerdo con la competencia.

Las notas anteriores sobre la teoría económica de los mercados de mercancías y servicios, servirán de base para explicar, aún cuando sea suficientemente, el comportamiento de los mercados de trabajo.

Sin embargo, para comprender la distinción fundamental de un mercado de trabajo, es necesario agregar algo más de la teoría económica. Tradicionalmente, la economía ha analizado la producción según cuatro grandes grupos de factores; el trabajo, la tierra, el capital y la empresa. El precio de cada uno de estos factores está determinado en los mercados por la oferta y la demanda de los mismos. El precio del trabajo se llama "salario"; el de la tierra, "renta" el del capital, "interés"; y el de la empresa "beneficio" o "ganancia", la clasificación sirve a los propósitos de la economía para el estudio de la fase de producción, pero es indudable que desde otro punto de vista, la estructura de cada uno de los factores es completamente diferente de la de los demás.

El trabajo en cambio es el proceso de gasto de la fuerza de trabajo.

Cuando se hable de la fuerza de trabajo, se debe --



mencionar a distintos mercados de trabajo específicamente, de acuerdo con las diversas profesiones u ocupaciones, pues la fuerza de trabajo no es factor de carácter homogéneo; así, por ejemplo, se debe hacer referencia, específicamente, al mercado de trabajo de los contadores, al mercado de trabajo de los administradores, al mercado de trabajo de las secretarías, etc.

Se puede, entonces, intentar definir los mercados de trabajo como "el área geográfica en la que trabajadores de una misma profesión u oficio y empleadores, celebran contratos de trabajo por un salario que tiende a ser semejante".

Estructura Económica de los Mercados de Trabajo: La estructura económica de un mercado está determinada por el número de oferentes y demandantes cuyas decisiones afectan los precios del bien, objeto del mercado; o sea; el precio de la fuerza de trabajo.

En este caso, la oferta de trabajo se encuentra por el lado de los individuos que desean alcanzar el precio más alto por unidad de trabajo realizado; y la demanda se alla por el lado de las empresas o empleadores, que desean pagar el precio más bajo posible por esa unidad.

La oferta de trabajo la hace el trabajador; la demanda, los empresarios o quienes utilizan el trabajo.

La competencia perfecta en los mercados de trabajo; esta forma de mercado es básicamente ideal, teórica, muy difícil de darse en la realidad; supone la existencia de libertad, tanto de oferta de trabajo, como de contratación, e implica, pues, a un considerable número de personas que ofrecen un trabajo, pero también una diversidad de puestos vacantes, en di-  
versas unidades económicas, capaces de absorber el-  
trabajo ofrecido.

Este es un caso de mercado de carácter temporal, di-  
fícil de darse en nuestros días, y cuya representa-  
ción quedaría como se muestra en la siguiente gráfi-  
ca:

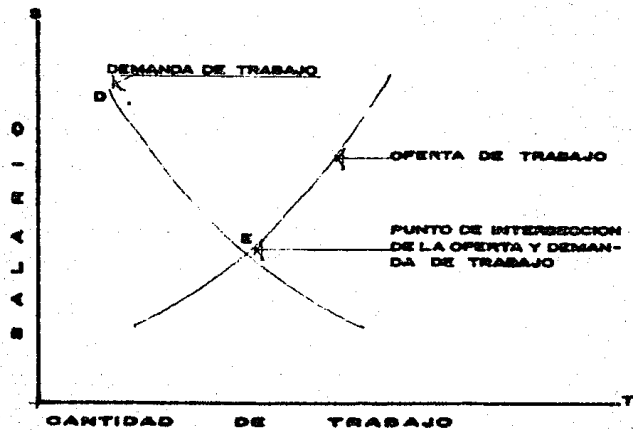


fig II 1) competencia perfecta (1).

El monopolio en la fuerza de trabajo: Este caso ocurre cuando hay organizaciones sindicales poderosamente agresivas ante diversos contratadores individuales. No es muy frecuente esta forma de mercado; sin embargo se da, como en el caso de los sindicatos de estibadores en algunas partes del mundo, en el que éstos fijan o son capaces de fijar diversas condiciones de trabajo, entre ellas el salario que deben percibir los trabajadores agremiados. Se puede presentar esta clase de mercado, según lo muestra la gráfica II.2:

El monosonio en la Fuerza de Trabajo: Este mercado permite apreciar, por el lado del contratista los aspectos siguientes:

- a). - Que la movilidad de los trabajadores es muy limitada.
- b). - Que los contratistas condicionan la oferta de trabajo a las circunstancias que a ellos conviene.
- c). - Que no deben estar organizados los trabajadores y su oferta la deben hacer bajo la forma de contrato individual de trabajo.

Esta forma de mercado se ilustra en la gráfica siguiente. (fig. II.3 ).

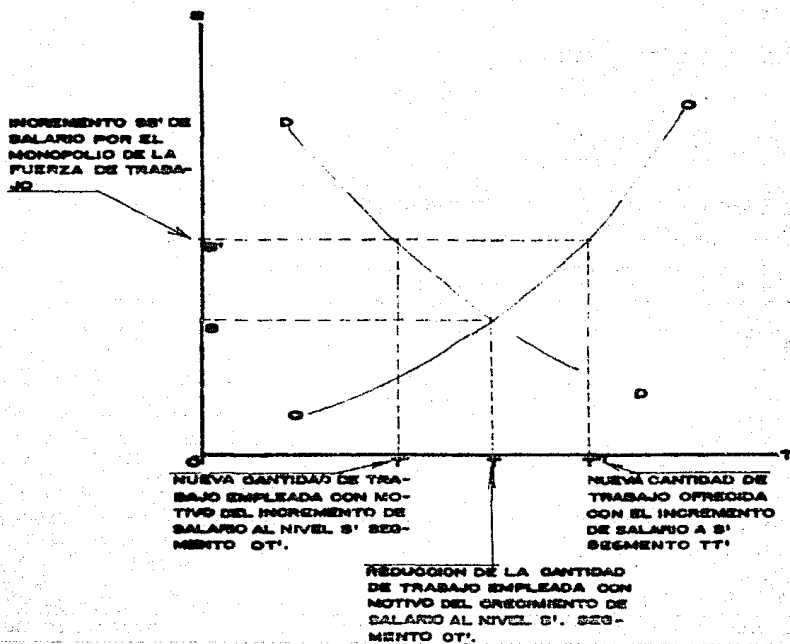
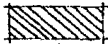
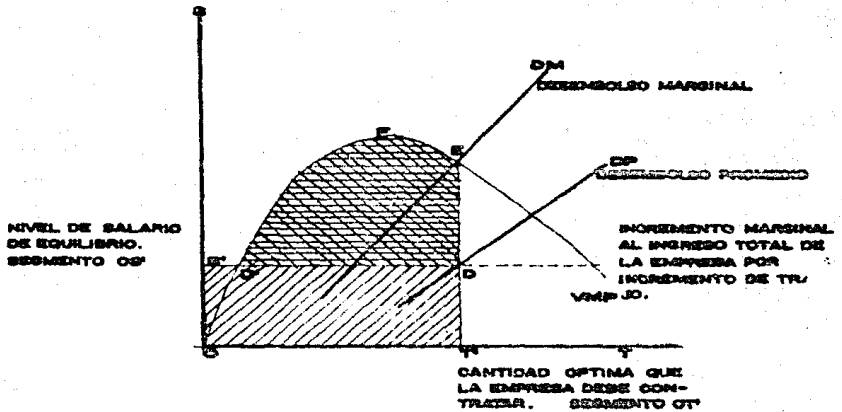


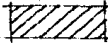
fig 3.2) monopolio de fuerza de trabajo (1).



AREA QUE DETERMINA EL VALOR TOTAL DEL PRODUCTO POR LA CANTIDAD DE TRABAJO  $OT'$ . AREA  $OT'EP'$ .



AREA QUE DETERMINA EL DISPONIBLE PARA EL PAGO DE OTROS FACTORES  $D'DEP'$ .



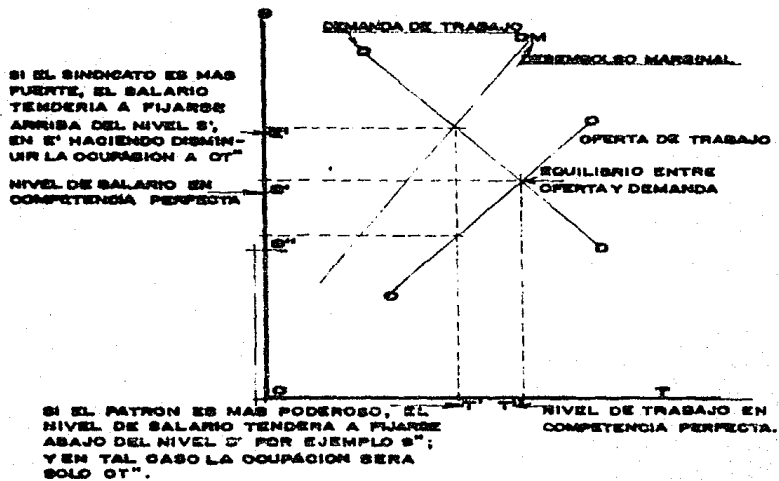
AREA QUE DETERMINA EL COSTO TOTAL DEL TRABAJO  $OT'DE'$

$S$  = TASA DE SALARIO  
 $T$  = CANTIDAD DE TRABAJO

fig II.3) monopolio de la fuerza de trabajo. (7)

En este caso la curva DP (Desembolso Promedio) representa la oferta de trabajo. El punto de intersección E, de las curvas VMP y DM señala la cantidad óptima de trabajo que la empresa debe contratar, pero el nivel de salario está más abajo, en el punto de intersección D con la curva de Desembolso Promedio.

El monopolio bilateral en la fuerza de Trabajo: Es aquella forma de mercado en que tanto la oferta de trabajo como la demanda, son reguladas por dos organizaciones contrapuestas, en cuanto a los términos en que el empleo de la fuerza de trabajo se determina y administra. Este caso se da cuando hay, por -- tanto, un fuerte sindicato que "abastece" de trabajadores a una poderosa organización empresarial, a grado tal que la determinación y administración de las condiciones del trabajo se desarrollan, de ambos lados, en circunstancias de equilibrio de fuerzas. En la siguiente gráfica simplificamos todo esto:



grafica II.4) monopolio bilateral. (1)



### 3.- POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS.

*Función de las Políticas;*- Son criterios generales- que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

Por otra parte, aunque las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son "normas de acción" diffieren en que las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas. Toda regla, o se inspira en una política, o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda, o bien se suple por medio de una política, cuando el caso-concreto carece de norma aplicable.

Las políticas son indispensables para toda buena administración -sobre todo en la delegación-, con mayor razón tienen un carácter decisivo tratándose de la Administración de Personal.

*Importancia y Fundamentos:*- Las políticas de personal tienen la importancia especial de que repercuten directamente en todas las demás políticas -tanto en las generales de la institución, como en las particulares de las jefaturas, etc,- ya que todas -estas son operaciones realizadas por hombres.

Las políticas de personal, pueden considerarse, o bien de carácter general -v.gr.: sobre la preeminencia del elemento humano sobre todos los demás-, o -

bien específicas, dirigidas a los campos particulares de esta materia, tales como selección del personal, su desarrollo o higiene y seguridad.

Algunos Ejemplos de Políticas:- Más que señalarlas ya que si bien algunas son de carácter imprescindible y general, otras tienen que ser circunstanciales para cada institución y para cada tiempo-, queremos simplemente poner algunos ejemplos, para que sirvan como base para formular otras, sobre todo -- con vista a la institución concreta.

a).- La institución considera el factor humano, no sólo como el de mayor nobleza y dignidad entre los que intervienen en la producción, sino el que condiciona la eficacia de todos los demás, Por ello, todas las demás políticas y reglas de la institución deben aplicarse e interpretarse en forma de que jamás se lesione la dignidad del trabajador.

b).- Como elementos esenciales en el trato del personal se consideran: el garantizar a éste su libertad e independencia, mientras no violen los derechos de otros empleados, o de la institución el garantizar su integridad y seguridad física, económica, etc; el favorecer su desarrollo, de modo que el empleado pueda perfeccionarse, no "a pesar de su trabajo", sino precisamente "a través de su trabajo", el ser escuchado en todo aquello que le concierne y el-

de ascender de acuerdo con sus capacidades.

- c). - En los aspectos de personal, deben siempre cumplirse estrictamente los derechos y deberes establecidos por las leyes y los contratos. Pero tales aspectos se mueven siempre en el campo -metajurídico de la Administración de Personal, Por ello, en todas las órdenes e instrucciones, los jefes deberán cuidar, no solamente de que se respeten los derechos y deberes de empleados y trabajadores, sino, principalmente, de coordinar del mejor modo posible los intereses de ambos, en forma de que armonicen y obtengan simultáneamente.
- d). - Para que las políticas de personal puedan ser uniformemente aplicadas -sin que obste el hecho de que corresponde precisamente a cada jefe el realizarlas sin salirse de los límites, - y bajo los criterios expresados en ella-, en caso de duda o conflicto debe acudir al Departamento de Personal para obtener su correcta interpretación.
- e). - Con el fin de enriquecer perfeccionar y precisar las políticas de personal, cada vez que se presente un problema que, para su resolución -exija una decisión entre varios jefes superiores e inferiores, se procurará que dicha resolución se dé precisamente a base de fijar una política escrita, que venga a llenar un vacío,

o bien a adaptar o a substituir las políticas ya existentes.

- f). - Las políticas de personal de carácter general, como las señaladas hasta aquí, deben ser criterios de orientación para formular e interpretar las políticas específicas de personal, tales como las relativas a selección y acomodación del personal, a su desarrollo, a su remuneración, a su conservación y salud, etc.

#### 4.- NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS.

Las metas que generalmente enfoca la planeación de personal son las siguientes:

- a). - ¿Cuál es el número mínimo de hombres, por tipo, necesarios para cumplir las metas fijadas en el plan?
- b). - ¿Qué cantidad de personal, por tipo, debe ser contratado durante cada año del período de planeación?
- c). - ¿Como debe distribuirse el personal de reciente ingreso en las unidades de la organización?
- d). - ¿Como se debe contratar y seleccionar el personal a fin de obtener los mejores empleados posibles?

- e).- ¿Qué clase de capacitación y entrenamiento, y que cantidad de cada uno debe recibir cada tipo de personal [tanto de nuevo ingreso como los de mayor antigüedad] a fin de, 1).- aumentar su habilidad para servir a la jefatura --- ahora y en el futuro., y 2).- para satisfacer sus propias necesidades y deseos? Hablando con más amplitud ¿Cómo deben diseñarse y programarse las carreras en la organización?
- f).- ¿Cómo se deben diseñar las tareas a fin de que proporcionen tanto una productividad como una satisfacción máxima?
- g).- ¿Cómo pueden desarrollarse el ambiente en el trabajo [físico, económico y social] a fin de que a cada persona se le motive para trabajar tan cerca de los límites de su capacidad como sea posible, así como para ampliar su capacidad?

Número de personas que se necesita: Frecuentemente se fijan las metas de la organización antes de resolver definitivamente las necesidades de la planeación de personal, y por ende, no se toman en cuenta estas exigencias al formular las metas. La mayoría de los procedimientos para la planeación de personal utilizados actualmente no proporcionan ninguna seguridad de que se mejore alguna función de ingreso y costo. Sin embargo, para obtener dicha mejora es necesario [pero no suficiente] reducir las nece-

sidades de personal para cualquier nivel de sueldos en los que se fijan las metas. Si se fijan las metas de la jefatura independientemente de las necesidades de personal, parece lógico intentar reducir al mínimo el número de personas que se requieren. Esto equivale a aumentar la productividad de las personas.

La función de respuesta del personal: Si se desea reducir ya sea el número o el costo del personal, - Una función de este tipo relaciona la cantidad de personal asignado a una actividad específica con la respuesta obtenida en esa actividad.

El uso de tales funciones de respuestas en conjunto de aproximadamente menos precisas, pero generalmente aceptables para aumentar la ganancia o reducir los requerimientos de personal.

La planeación de personal con bases científicas debe usar uno de dos tipos de función de respuesta. - Sin una función de respuesta explícita, la planeación esencialmente requiere de criterio, no importa lo cuantitativo que sean los análisis que se utilicen. Debido a la cantidad de experimentos (obviamente, tiempo y costo) que exige su desarrollo, la mayoría de los planificadores de personal no tiene tales funciones de respuesta y no intentan desarrollarlas.

## 5.- PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

Constituye tanto un plan financiero como un control para el gasto de los fondos necesarios para apoyar el programa, representa uno de los mejores indicadores de la verdadera actitud de la gerencia hacia el programa.

Así pues, si bien una Jefatura (T.M.S.S.) puede contar con una política de selección para contratar solamente a solicitantes completamente calificados para llenar sus vacantes, su habilidad para seguir esta política dependerá del gasto de fondos suficientes para permitir que los solicitantes sean escogidos cuidadosamente. En forma similar, una política de pagar "sueldos justos" puede ser realizada solamente si la Jefatura está dispuesta a establecer una estructura sólida de sueldos.

Prever los fondos en el presupuesto que sean necesarios para apoyarla. Para obtener los fondos necesarios para el presupuesto de personal o R.H., sin embargo, el staff de personal o R.H., debe ser capaz de convencer a la alta Gerencia, así como a los Gerentes de otros Departamentos que estén compitiendo por una participación de los fondos disponibles, que el programa de personal está produciendo resultados,

Una vez presentados los elementos que son más importantes para planear adecuadamente la administración de recursos humanos, pasaremos al capítulo siguiente a buscar la forma adecuada en que toda organización debe estructurar a la dirección encargada del manejo y control de personal.



C A P I T U L O    I I I

ORGANIZACION

DEL

AREA

DE

PERSONAL

### III ORGANIZACION DEL AREA DE PERSONAL

**CONCEPTO:** Es el proceso de indentificar y agrupar - el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, y estableciendo relaciones con el -- propósito de que las personas puedan trabajar en la forma más eficiente para lograr los objetivos.

**Teorías de la Organización:** Las teorías de la organización y de la función general han sufrido cambios sustanciales como resultado de las investigaciones en las ciencias de la conducta.

**Teoría Clásica o Tradicional:** Estaba orientada principalmente a la eficiencia y al logro de objetivos. Se suponía que la organización del trabajo estaba basado en un proceso sistemático y racional que pudiera lograrse en forma lógica e impersonal. La función de la administración de personal se consideraba que era principalmente la de colocar al empleado adecuado en el puesto adecuado, y de entrenarlo y motivarlo para que desempeñara con eficiencia los deberes de un puesto.

**Teoría Neoclásica:** Esta pone la mayor énfasis en la humanización de la organización, aunque suponiendo un tanto erróneamente que "un trabajador satisfecho es un buen trabajador".

Fomentaba el reconocimiento, por parte de la gerencia, de la función de los grupos informales y la corriente secreta de rumores en la organización y en sus efectos sobre la conducta de los empleados.

*Teoría Moderna de la Organización:* Se concibe como un sistema dinámico. Es esta condición dinámica la que da un significado particular al concepto de sistema de la organización; como puede observarse en la Fig. III.1.

La importante contribución de la teoría moderna no es que se establezcan los componentes específicos que se consideren, que comprendan el sistema de la organización, sino más bien subraya la existencia de interrelaciones e interacciones entre estos componentes. Al hacerlo así, centra la atención sobre el hecho de que la organización es dinámica, multidimensional y de naturaleza sumamente compleja.

La importante contribución de la teoría moderna no es que se establezcan los componentes específicos - que se consideren que comprendan el sistema de la - organización, sino más bien subraya la existencia - de interrelaciones e interacciones entre estos componentes. Al hacerlo así, centra la atención sobre el hecho de que la organización es dinámica, multidimensional y de naturaleza sumamente compleja.

**Función de la Organización:** Es algo más que una estructura formal, no reduce necesariamente la importancia de esta estructura.

#### 1.- ESTRUCTURA ORGANICA (DEL DEPTO. DE PERSONAL) O DE LA ORGANIZACION.

Las estructuras de la Organización se dividen en -- tres tipos básicos, estos tipos incluyen el funcional, el lineal y el mixto lineal-staff, los que a su vez determinan la naturaleza y grado de autoridad y de especialización funcional que se desarrolle en cada puesto.

**Estructura de Organización del Tipo Funcional:** Este tipo de estructura, está diseñada para proporcionar al personal la oportunidad de alcanzar una máxima - especialización funcional. En este tipo de estructura, cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, con respecto a su desempeño de la función de la cual es responsable.

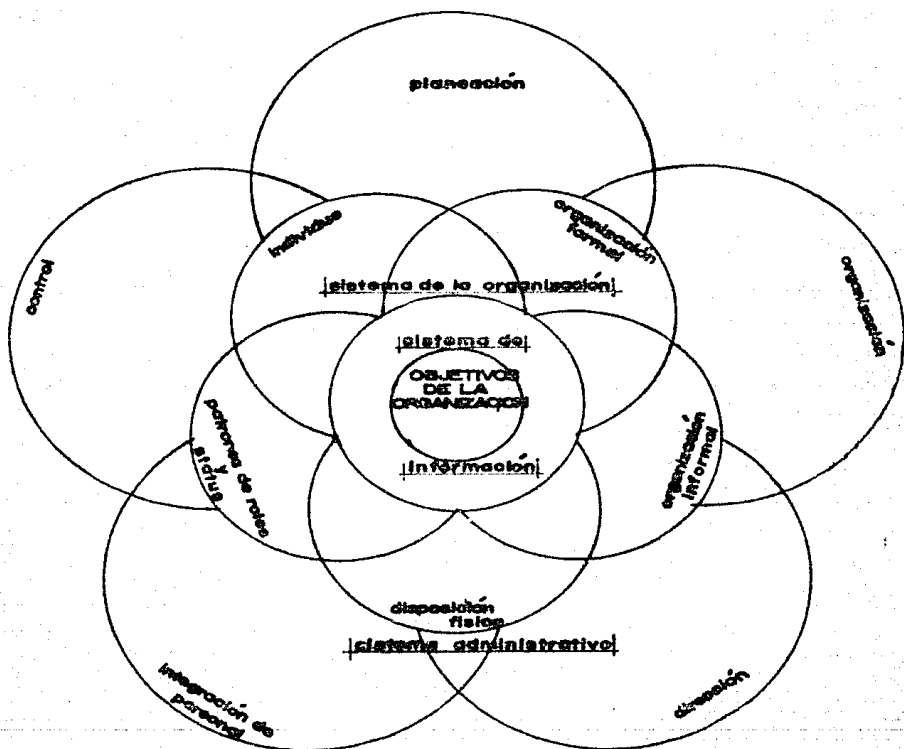


fig. III.1 el sistema de administración-organización-información (4)

Desafortunadamente, en una estructura funcional la división de autoridad entre un número de especialistas funcionales requiere que los empleados reciban órdenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado. En consecuencia, este tipo de estructura, en su forma pura, tiene un poco de valor práctico.

**Estructura de Organización del Tipo Lineal:** Este tipo de estructura, algunas veces recibe el nombre de organización escalar, es el tipo de estructura más simple y antigua. Permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Cada miembro de la organización responde directamente a un superior único.

**Estructura de Organización del Tipo Mixto (Lineal-Staff),** Este tipo de estructura tiene características tanto de las estructuras de línea como de las funcionales.

Los departamentos de línea son aquellos que están relacionados directamente con el logro de los objetivos de la Jefatura. La adición de departamentos de staff proporcional ayuda en las áreas más especializadas que los jefes de línea no tienen tiempo de dominar.

Utilizando la ayuda de este tipo, los jefes pueden limitar su atención al trabajo principal de su departamento.

## 2.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El departamento de personal organiza y coordina con tratación y entrenamiento, mantiene los registros - de personal, actúa como enlace entre la institución, los empleados y el gobierno, coordina los programas de seguridad y asesora a los funcionarios de línea en los asuntos de personal. Aunque exista un departamento de personal, los funcionarios de línea efectúan muchas funciones de personal. En un caso típico incluyen asesoramiento, entrenamiento y evaluación cotidianas de los empleados. Las jefaturas de línea y el departamento de personal tienen participación conjunta en actividades, como selección y disciplina del personal.

Cuando existe un departamento de personal, suele ser una unidad de staff con categoría de asesor y no tiene autoridad sobre la jefatura de línea. Como resultado, pueden ocurrir frustraciones cuando parecer que los funcionarios de línea no tienen en cuenta las sugerencias y recomendaciones del departamento de personal. Si se quiere que el departamento de personal sea eficaz, debe cultivar continuamente las buenas relaciones con la jefatura de línea. Se debe considerar al departamento de personal como un departamento de recursos para ser utilizado por otras unidades dentro de la institución.

Como se mencionó, la administración de personal se relaciona con todos los aspectos de la administra-

ción y manejo de los recursos humanos de una institución. Esto incluye determinar las necesidades de recursos humanos de la institución, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales; manejar otros asuntos -- del bienestar de los trabajadores.

-Determinar las necesidades de recursos humanos de la institución.

Este aspecto de la administración de personal, que se suele llamar planeación de fuerza de trabajo, empieza con una evaluación de los recursos humanos actuales de la institución. Después, se hacen pronósticos del total de futuros requisitos de personal de la institución, ante sus objetivos y planes. Una comparación de los recursos humanos actuales contra los requisitos futuros totales de la institución, determina las necesidades de recursos humanos en la organización, las que después se incorporan en un plan para personal.

-Reclutar y seleccionar el personal.

El reclutamiento incluye buscar y atraer a un grupo de personas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes. El -- grado de esfuerzo de reclutamiento requerido se determina según el plan que se tiene para el personal. El propósito de la selección es escoger entre los -- candidatos a las personas con mayores posibilidades



de éxito en el puesto. El proceso de selección sólo puede funcionar eficazmente cuando se ha reunido un grupo conveniente de individuos idóneos, ya sea entre los recursos humanos actuales de la institución o por medio del proceso de reclutamiento.

-Desarrollar empleados.

Una vez que la institución ha adquirido sus recursos humanos, debe desarrollar las capacidades y habilidades de estas personas. El objetivo de esta función de la administración de personal es mejorar el rendimiento presente y futuro de la institución.

-Recompensas a empleados.

Esta consiste en reconocer los logros y méritos y darles recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas intrínsecas son las que siente la persona en su ser y se suelen derivar de su participación en el trabajo; por ejemplo: la satisfacción con el puesto y la sensación de logros. Las recompensas extrínsecas son más tangibles e incluyen sueldos, beneficios adicionales y promociones.

-Asesorar a empleados.

Esta área de la administración de personal abarca muchas actividades cotidianas del personal de la institución. El departamento de personal debe auxiliar al funcionario de línea a entender a los empleados y a comunicarse con ellos; también puede parti-

cipar con ayuda a los que tienen problemas personales o relacionados con el puesto.

-Actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales.

El departamento de personal es el que actúa como enlace entre la institución y los sindicatos y, por tanto, tiene gran participación en el proceso de negociaciones contractuales colectivas y en el manejo de acción disciplinaria y de quejas y conflictos; - también sirve de enlace entre la dirección de la institución y diversas entidades gubernamentales.

-Otros asuntos del bienestar de los empleados.

Esta función, muy extensa, incluye aspectos, como - la seguridad, salud y recreación de los empleados, - las dos primeras incluyen prevención de accidentes, primeros auxilios y cerciorarse del cumplimiento con los reglamentos oficiales sobre seguridad. La recreación para los empleados incluye diversos programas recreativos, físicos y sociales, patrocinados por la institución, como fiestas y participación en deportes organizados.

### 3.- DIRECCION DEL AREA DE PERSONAL.

Tal autoridad y responsabilidad proporcionan la base para llevar a cabo las actividades de la organización en una forma ordenada y sistemática. Puesto-

que la autoridad es inherente a los puestos más que a las personas que los ocupen, se designa comúnmente como autoridad del puesto.

Condiciones que afectan a la Dirección: Todos los jefes de una organización, desde el ejecutivo principal hasta los supervisores de primera línea, desempeñan funciones tales como la planeación, y la organización, la comunicación de órdenes e instrucciones, la motivación y el control del desempeño de los subordinados, la relación de conflictos entre individuos y grupos, el ajuste de quejas y la aplicación de acciones disciplinarias. Estas funciones, sin embargo, pueden desempeñarse en una pluralidad de formas, dependiendo de la naturaleza de la organización del nivel de la posición del jefe y de las exigencias específicas de su puesto.

Además del tipo de organización, del nivel de su posición en la organización y de los requisitos específicos, existen otros tres factores que afectan a la dirección y son los siguientes:

El primer factor que parecería más importante es el de terminar la influencia directriz de un hombre es el grado hasta el cual los miembros de su grupo simpatizan y conflan en él y están dispuestos a aceptar sus condiciones. El directivo que inspira confianza y es bien visto, es obvio que no requiere un rango o poder especial para lograr que las cosas se hagan.

El segundo factor de importancia es la "estructura de la tarea", con esto se quiere dar a entender el grado hasta el cual la tarea (a) se indica paso a paso el grupo y, si es así, el grado hasta el cual puede ser ejecutada de acuerdo a las reglas usuales o de acuerdo con un conjunto de instrucciones de operación estándar, o (b) debe quedar nebulosa e indefinida.

El tercer factor "es el poder de la posición directriz", a diferencia de cualquier poder personal que pueda tener el jefe. Es obvio que es más fácil dirigir cuando el poder de posición es fuerte que cuando es débil.

Se puede concluir que la habilidad del jefe para influir sobre otros a fin de que trabajen juntos con eficacia en una tarea común, depende de sus propias habilidades y de los factores ambientales que están muy fuera de su control.

Métodos de Dirección: Existen diferentes métodos o estilos, entre ellos citaremos los más importantes.

Dirección Autócrata o método autócrata: En el cual el jefe desempeña un papel dominante en la toma de decisiones y en la determinación de las actividades de sus subordinados. De acuerdo con este método, típicamente se intentaba controlar la conducta del empleado mediante la aplicación de acciones disciplinarias y métodos legalistas y tendía a considerar-

el comportamiento humano sobre una base lógica en vez de psicológica.

Dirección Democrata o método democrata: Por contraste, da más importancia a la comunicación con los subordinados respecto a sus necesidades, a formar fuertes relaciones de grupo y al uso de un sistema de aconsejamiento para resolver los conflictos con el personal. Básicamente, el método democrático da importancia al elemento humano en el logro de los objetivos de la organización.

#### 4.- TECNICAS DE CONTROL DE PERSONAL

La finalidad principal del control es promover la acción, los puestos donde se verifique el registro de datos deben tener previamente definidas las responsabilidades que les afecta y las normas que deben cumplir.

Como grupo típico de información podemos señalar -- los siguientes:

- a).- Plantilla de personal y escalafones
- b).- Distribución de personal en Departamentos, y personal disponible.
- c).- Remuneraciones y promociones.
- d).- Horas perdidas
- e).- Altas y Bajas: rotación en la jefatura y en de terminados departamentos.

- f).- Sanciones [total o parcial]  
 g).- Accidentes  
 h).- Varios: -Piramide de edades -Estu-  
 dios de antigüedad, -Eficacia de la selección-  
 de personal, -Análisis de escalafones y -Balan-  
 ce sobre potencial humano.

### Indices de Personal:

Una parte de la anterior información puede sintetizarse con relativa facilidad en cifras y porcentajes o coeficientes. Estos últimos constituyen los--  
 llamados "Indices de personal" que ofrecen las sigui-  
 entes ventajas:

- a).- Extraordinarias posibilidades de establecer com-  
 paraciones.  
 b).- Facilidad para observar cronológicamente sus au-  
 mentos o disminuciones.

De esta forma, sólo como ejemplo tendríamos:

#### Número de bajas en el año

A = Valor medio de toda la plantilla

#### Número de bajas

B = Número de Altas

#### Personal empleados

C = Personal Administrativo

Producción en unidades

D = Número de empleados

Horas trabajadas

E = Producción obtenida

Horas en jornada normal

F = Horas extraordinarias

Horas trabajadas

G = Horas perdidas por accidentes etc.

Estas tendencias bien interpretadas, constituyen - las bases más sólidas para establecer nuevas políti- cas, previendo de antemano las consecuencias que -- pueden originar su correcta aplicación.

Disciplina.

Es aquella fuerza que mueve a un individuo o grupo - a respetar y cumplir las normas, reglas y procedi- mientos que se consideran necesarios para la conce- ción de un objetivo común. Modernamente, en buena técnica orgánica, se entiende que el principal come- tido de la disciplina es facilitar la coordinación.

Hay una teoría actual que se conoce por "Limitación de medios", que propugna en el trabajo mantener ri- gurosamente las dos siguientes premisas:

- a).- Fijar de un modo concreto los verdaderos objetivos.
- b).- No someter a régimen de disciplina más que aquellas acciones humanas que precisen de dicha -- coordinación para llegar a un fin.

La disciplina en forma clásica suele lograrse mediante una mezcla de factores positivos [constructivos] y negativos [el uso del castigo o temor de sanciones].

El personal de la jefatura no puede ser sometido a una disciplina pueril, como la que se impone a los niños. Por el contrario, hay que procurar enseñarles a ver la parte racional de sus reglas y a comprender sus propósitos.

#### Sanciones y el Hombre Marginal.

Para llegar a una moral de equipo se precisa una -- acción coordinada física y psicológicamente, la cuál se ve rota y perjudicada la indisciplina y la pasividad.

La infracción siempre es castigada por los jefes de línea, y de ellos depende el tener o no en cuenta, -- como se debe, las circunstancias locales, temperamentales y de enfrentamiento ante dificultades reales. En estos casos el jefe es, simultáneamente, -- fiscal, juez y defensor, y para él no resulta nada-



fácil actuar con verdadera eficacia y justicia.

La labor del departamento de personal es relativamente más sencilla, pero no deja por ello de tener gran importancia. Se trata de demostrar lo que es reiterativo, la llamada "actuación marginal". El individuo que verdaderamente perturba, el que no está adaptado a determinado trabajo, el que resulta incompatible con la disciplina o con el trabajo en grupo. Ese caso que no presenta tendencia a corregirse o, por el contrario, el que con un historial que le perjudica, se espera que en un cambio de departamento, tarea, jefe o compañeros llegue a demostrar un evidente deseo de rectificación y adaptación.

#### Despido

Es el último recurso o máxima sanción contra el individuo que, grave o reiteradamente, falta de hecho o por actitud y conducta.

Las características de esta consecuencia dependen en gran medida de los motivos o causas que originan la sanción.

Las causas justas de despido, recogidas en el artículo 77 de la vigente Ley de Contratos de Trabajo, pueden clasificarse atendiendo a la naturaleza de las razones que motivan el despido:

- 1.- Despido basado en razones económicas.
  - a) Ausentismo
  - b) Ineptitud
  - c) Bajo rendimiento
  
- 2.- Despido basado en razones de moral profesional
  - a) Fraudes, deslealtad
  - b) Competencia ilícita
  
- 3.- Despido basado en razones personales y temperamentales.
  - a) Indisciplina
  - b) Riñas y pendencias
  - c) Malos tratos

##### 5.- ANALISTAS DE PUESTO DEL AREA DE PERSONAL

En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de ahí se podrá continuar otro tipo de estudio tendiente a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la plneación de los recursos humanos.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirá ciertas habilidades, - estudios, experiencias e iniciativa, puesto que las

condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, varían en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requerimientos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

-Necesidad Legal: La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que debían presentarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otro forma su carencia de base para regular entre contratante y contratado.

-Necesidad Social: El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si, por el contrario, las labores que desempeña le cau-

san ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva.-

Así, urge, determinar el contenido de cada puesto, - sus características y los requerimientos deseables - de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar - los intereses de éste con el trabajo a realizar.

-Necesidades de eficiencia y productividad: La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Ejemplo del director de una empresa Yugoslava:

Para llegar a nuestros objetivos, hay que establecer exactamente cuáles son las aptitudes que debe tener cada empleado para cada puesto de trabajo.

-Terminología Básica: El uso de un lenguaje técnico adecuado es necesario para cualquier profesional.- A continuación se presentan los términos más utilizados en esta técnica, sin pretender establecer definiciones rígidas y por tanto inoperantes en un medio de cambios constantes.

**Análisis:**- Método lógico que consiste en separar -- las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

**Descripción de Puestos:**- Forma escrita en que se -- consigna las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

**Descripción Genérica:** Sirve para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

**Descripción Analítica:** Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

**Puesto:**- Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos que integran una unidad de trabajo, específico e impersonal.

**Categoría:**- Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

**Requerimiento:**- Relación de los requisitos que debe rá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

- c).- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d).- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e).- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f).- Como parte integrante de manuales de organización.
- g).- Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individuales como colectivas.
- h).- Para fines contables y presupuestales.
- i).- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad.
- j).- Para posibles sistemas de incentivos.
- k).- Para determinar montos de fianza y seguros.
- l).- Para efectos de planeación de recursos humanos.
- m).- Para efectos organizacionales.
- n).- Para efectos de supervisión.

Denominación del Puesto: - Término con el que se conoce el cargo.

Clasificación de los Puestos: Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios.

Ocupación: - Familia de puestos semejantes; ejem: mecanógrafa, archivista, auxiliar de contabilidad, -- etc.

Análisis de Puesto: - Es un método cuya finalidad es triba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimiento, experiencia, habilidad, etc) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

- Aplicación y Utilización: - La aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocen con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que señalaremos algunas:

- a). - Para encauzar ayuda para una selección de personal.
- b). - Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.





c). - Entrevistas:

- Libre
- Dirigida
- Estandarizada.

- Entrenamiento de los Análisis: Una vez definido el método a utilizar, es necesario familiarizar a los analistas con el mismo y definir quienes intervienen para la obtención de la información. Básicamente se ofrecen dos alternativas:

a). - Analistas pertenecientes a la organización: -- tiene como ventaja conocer ya a la institución sus problemas y sus elementos y como desventaja, en que al convertirse en parte integrante de la misma, puede integrarse a grupos que sienten simpatía o antipatía, preferencia o rechazo por otros, lo cual puede restar objetividad, que resulta muy necesaria para estos estudios.

b). - Analistas externos: estos requerirán un período extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos,

- Motivación de los Participantes en el Estudio: Podemos decir que todos los elementos que integran la organización participarán en una o en otra forma en la implementación del estudio,

Si el personal no cuenta con la información ni ve-- las ventajas para sí y para la organización, pueden entorpecer la realización de los análisis o, incluso, oponerse a ellos o hasta boicotearlos.

-Recopilación de la Información:- Esta parte forma el trabajo de campo, propiamente dicho, debiendo -- buscarse que el programa establecido se cumpla a -- plenitud en cuanto a citas, duración, etc.

-Forma Propuesta de Análisis de Puestos:- Es conveniente señalar que la forma que se propone en la fig. III/4 servirá solo como una propuesta que debe adecuarse a situaciones concretas.

En la forma que se propone se ha pretendido diseñar cuadros que facilitan una mayor objetividad en la - presentación y que permitan una visión conjunta de los diferentes aspectos del análisis.

## ANALISIS DE PUESTOS

(1)

clave \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

### 1. - GENERALES

1.1. Denominación del puesto \_\_\_\_\_

*¿Que otra (s) denominación (es) tiene? \_\_\_\_\_*

---

*1.2. Localización en la organización*

*Elabore un organigrama que muestre la posición del puesto dentro de la organización:*

## 1.3. Jefe inmediato superior:

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

## 1.4. Jornada de trabajo:

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Alimentación de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
(días)

Observaciones: (Jornada u horario extraordinarios): \_\_\_\_\_

## 1.5. Localización física (señale el edificio, piso, alineación y orientación donde se encuentra el puesto \_\_\_\_\_)

## 2.- DESCRIPCION ANALITICA

Act.	Días					Quin.		M e s e s												Eventuales (especificar)	
	L	M	M	J	V	1°	2°	E	F	M	A	M	J	JU	AG	S	O	N	D		

## 3.- DESCRIPCION GENETICA

Fun- ción	Und. grupo, - Art. o persona afectada	Sist. procesa miento o tlc. utilizada	Objetivo o - razón de la función	Observacio- nes.

## 4.- REQUERIMIENTOS

## 4.1. Habilidad

## 4.1.1 Escolaridad

- . Primaria
- . Secundaria
- . Bachillerato o vocacional
- . Carrera técnica o comercial

Especificar: \_\_\_\_\_

. Profesional; especificar: \_\_\_\_\_

. Posgrado, especificar: \_\_\_\_\_

## 4.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 4.1.3 Idiomas:

Idioma	Requiere Leerlo	Requiere leerlo y escribirlo	Requiere hablarlo	Requiere domonarlo (Escribirlo, leerlo y hablarlo)

## 4.1.4 Experiencias:

Necesaria \_\_\_\_\_ Deseable \_\_\_\_\_ No necesaria \_\_\_\_\_

En caso de ser necesaria: \_\_\_\_\_ en puesto similar \_\_\_\_\_ en el área \_\_\_\_\_

- Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Se requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero; etc.
- Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares; por ej. al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.
- Se requiere una atención constante intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

#### 4.2.2. Físico

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

#### 4.3. Responsabilidad

##### 4.3.1. En la dirección de personas

Tipo de Responsabilidad	N i v e l e s					
	Total	Gerencial	Funcionarios	Empleados	Obreros califi.	Obreros no calif.
Directa						
Indirecta						

## 4.3.2. En trámites y procesos

- Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar - la marcha de la sección.
- La marcha del departamento
- La marcha de la división
- La marcha de la organización.

## 4.3.3. En valores y/o equipo

- Los bienes que maneja pueden perjudicar hasta por ---- \$ 1,000.00
- Los perjuicios pueden ser por más de \$ 1,000.00, pero menos de \$ 5,000.00
- Por más de \$ 5,000.00, pero menos de \$ 25,000.00
- Por más de \$ 25,000.00 (especificar).

## 4.4. Condiciones de trabajo

## 4.4.1 Ambiente

	Pésima (os)	Deficiente (s)	Bueno (a)	Excelente (s)
Aspectos				
Iluminación				
Olores				
Emanaciones				
Humedad				
Resequedad				
Corriente				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

## 4.4.2. Tipo

	100%	75%	50%	25%	10%	Even tual
Interior						
Exterior						
Escritorio						
Máquina						
Restirador						
Mostrador						
Vehículo						
De pie						
Sentado						
Caminando						
Manejando						

## 4.4.3. Riesgos

## 4.4.3.1. Accidentes de trabajo

## Probabilidades

	Eleva das	Conside rables	Escas as	Remo tas
Caldas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Choques Eléctri cos				
Raspaduras				
Machucaduras				
Envenenamientos				
Otros				



## 4.4.3.2. Enfermedades profesionales

## Probabilidades

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				
Oído				
Vista				
Sistema respiratorio				
Sistema nervioso				
Sistema digestivo				
Saturnismo				
Otros				

## 5. PERFIL

Edad \_\_\_\_\_ Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ No importa el sexo \_\_\_\_\_

Estado civil (Soltero) \_\_\_\_\_ (Casado) \_\_\_\_\_ No importa el estado civil \_\_\_\_\_

Rasgos físicos deseables \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Características psicológicas deseables \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre del \_\_\_\_\_

entrevistado \_\_\_\_\_ Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_

Revisó: Nombre \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Modificaciones hechas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aprobó \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
(firma)

Entrevistador \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fig: III/2: ANALISIS DE PUESTOS

Conocidos ya los principales lineamientos para estructurar una área de personal y manejada a la vez la técnica del análisis de puestos, corresponde al capítulo siguiente enfocarnos a analizar el reclutamiento y la selección de personal en la manera -- más técnica posible.

C A P I T U L O    I V

RECLUTAMENTO

y

SELECCION

## 1.- DESARROLLO DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Una Organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente solo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que este más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella.

Así pues, el reclutamiento y la selección de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura, de nuevos puestos.

También existe mayor posibilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de fuentes, en especial si la disponibilidad de solicitudes de cualquier fuente varía de acuerdo con las condiciones del mercado.

Las fuentes de Reclutamiento las vamos a dividir en dos grandes grupos que son los siguientes:

**Fuentes Internas:** Un jefe no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación.

El uso de las fuentes internas, si sirve para impe-

dir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que las organizaciones obtengan utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados.

Los sistemas de información por computadora han hecho posible la acumulación de bancos de datos que cubren las calificaciones de cada empleado. Como el valor de estos datos dependen de que estén al día, el sistema de información debe incluir provisiones para registrar los cambios en las calificaciones del empleado tan pronto como estos se presenten.

Los sistemas de información pueden ayudar a la gerencia para determinar cuándo y dónde ampliar los tipos de personas que deban buscarse para contratarlas. Estos sistemas también pueden servir para mejorar los esfuerzos de reclutamiento, proporcionando datos sobre las personas que han sido reclutadas, las fuentes de donde fueron reclutadas y los factores que contribuyeron a su reclutamiento. Los datos relativos a los solicitantes que no fueron contratados y las razones para ello, así como los registros de seguimiento de los que sí lo fueron, también pueden usarse para formular mejores programas de contratación y selección.

**El Sindicato:** Es otra fuente interna muy importante para el reclutamiento del personal, ya que por medio de éste se abastece la organización para pues--

tos de base y confianza "B".

**Fuentes Externas:** - Existen fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos. (Ejecutivos, profesionales, técnicos, etc). Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas fuentes externas de solicitantes son las siguientes:

**Anuncios:** Para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes de reclutamiento. La radio, la televisión, los anuncios fuera de la fábrica, así como las revistas y los periódicos, pueden, por consiguiente, ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que en otra forma no se podría establecer contacto. Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes.

La efectividad de los anuncios como herramienta de reclutamiento dependerá, entre otras cosas, de la naturaleza de la impresión que hacen sobre el lector.

**Instituciones educativas:** Estas instituciones educa

cionales eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces, también desarrollan una cierta función de selección para las empresas. Este hecho, sin embargo, puede tentar a algunas compañías a llenar posiciones con graduados que poseen mayores capacidades que las que demandan los puestos de estas personas. Cuando se sigue esta práctica, puede esperarse que muchos de los que son contratados pierdan pronto el interés y renuncien.

La mayoría de colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación, que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación [bolsa de trabajo] pueden ser de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar candidatos calificados y a arreglar entrevistas con ellos, y a diseminar folletos, manuales y otras literaturas de la compañía a las personas interesadas.

Agencia de empleos: Estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitantes que pueden ser obtenidos a través de ellas. Las agencias de empleos pueden suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales, o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos. Existen tres tipos de agencias de empleos y son las siguientes: agencias públicas de em

pleo, firmas consultivas de negocios y agencias privadas de empleos.

*Recomendaciones de los empleados:* Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Si un empleado conoce a un solicitante y considera que haría un trabajo aceptable para la empresa (jefatura) y si el solicitante es una persona con quien el empleado está dispuesto a trabajar y a asociarse, el empleado tiene un interés definido para recomendar al solicitante. Al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas compuestas de empleados de la misma escuela, iglesia, logia o algún otro grupo.

*Solicitudes espontáneas:* La mayoría de las compañías reciben diferente número de solicitudes espontáneas por parte de individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Estos individuos pueden hacer su solicitud sea por carta o en persona. Si tienen experiencia en la búsqueda de empleo, pueden hacer uso de un curriculum vitae personal.

A causa de este hecho y de la necesidad de mantener buenas relaciones públicas, toda persona que solicita un trabajo debe ser tratada con cortesía y consideración, sin tomar en cuenta si su solicitud haya sido o no directamente formulada.



Las solicitudes espontáneas, por consiguiente, pueden presentar una fuente fluctuante e impredecible de solicitantes y a menudo estas solicitudes son para puestos que no existen.

Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas, pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, puesto que estas personas pueden proporcionar una fuente de empleos para futuras vacantes.

Sindicatos obreros: Son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, particularmente para los de "camisa de mezclilla". En algunas empresas, los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

## 2).- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente, seleccionará las necesarias - a la organización para la consecución de sus objetivos.

El proceso de reclutamiento: depende de la decisión de la línea. En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el reclutamiento es una función de staff sus actos dependen de una decisión de la línea, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimiento de empleado o requerimiento de personal.

En el caso de la requisición de un empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica si existe un candidato adecuado que esté disponible en los archivos; en el caso de que no exista, debe reclutarlo mediante las técnicas indicadas para el reclutamiento. De acuerdo con la empresa, la requisición de personal puede tener una tramitación extraordinariamente variada, según sea para reemplazar a un funcionario o para aumentar la nómina de personal.

*Fuentes de Reclutamiento:* El reclutamiento no siempre trata de cubrir todo el mercado de recursos humanos, sino dirección precisa. Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como manantiales de -- candidatos que presenten probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización. El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado: exige información y persuasión. La provisión de nuevos empleados necesarios para el -- mantenimiento de la organización se hace mediante el reclutamiento de personal. Su función se hace mediante la función de descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más afectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz. Por lo tanto, el reclutamiento es una función continua.

Según Dale Yoder' el reclutamiento tiene 6 fases:

- a). - Elaboración de directrices [políticas] de reclutamiento, que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento.
- b). - Organización de reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función.

- c).- Lista de los requisitos necesarios para la -- fuerza de trabajo.
- d).- Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de R.H.
- e).- Utilización de medios y técnicas para atraer - aquellas fuentes de recursos humanos.
- f).- Evaluación de medios y técnicas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y los resultados alcanzados.

Medios de reclutamiento: Verificamos que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado proveedor de recursos humanos, explorados por los mecanismos de reclutamiento. Ocurre que los candidatos ocupados, reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la misma. El reclutamiento se divide en tres grandes grupos y son los siguientes:

- a).- Reclutamiento interno: es aquel cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia jefatura, y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos.
- b).- Reclutamiento externo: es aquel cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras jefaturas, y su consecuencia es un input de recursos humanos.

c).- Reclutamiento mixto, es decir, es aquel que -- abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

'Dale Yoder, Handbook of Industrial Relations (Nueva York, Mc Graw-Hill, 1968).

### 3.- SELECCION DE PERSONAL.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización.

La tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el -- cargo que debe ser llenado.

La tarea de selección es la de escoger entre los -- candidatos que se han reclutado, aquél que tenga ma yores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

**Selección:** Es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, -- entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la jefatura, con miras a mantener o au-mentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a).- La adecuación del hombre al cargo.
- b).- La eficiencia del hombre en el cargo.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del -- cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del -- personal para desempeñarlo.

Selección como un proceso de comparación: Con miras a resguardar la objetividad, la precisión y la selección, desde el punto de vista de su procesamiento, debe tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables; los requisitos, y el perfil de las características de los candidatos que se presenten, ver fig. IV/1:

Los requisitos del cargo: es proporcionada por el -- análisis y descripción del cargo. (variable X).

El perfil de las características de los candidatos: se obtiene por medio de la aplicación de técnicas -- de selección. (variable Y).

Cuando X es menor que Y, decimos que el candidato --

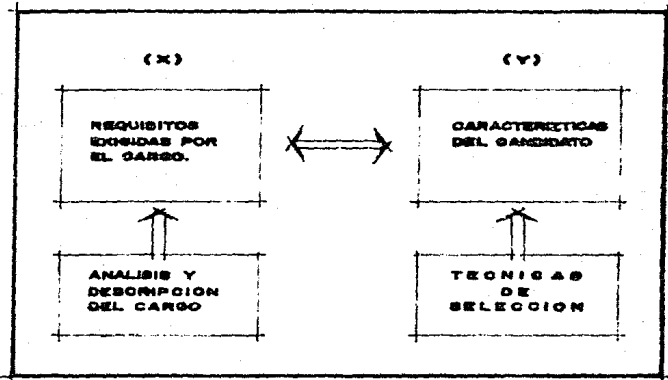


Fig III. 1) la selección como un proceso de comparación entre dos variables. (Z).

tiene más condiciones que las exigidas para el cargo.

La comparación es una función staff, desarrollada específicamente por la acción de selección de recursos humanos de la institución (Jefatura), que cuenta con especialistas, ante todo psicólogos, para efectuar esta tarea, con el objeto de hacer de la selección un proceso montado sobre bases científicas y estadísticamente definidas.

Selección como un proceso de decisión(1). La selección de ---selección (staff) no puede imponer a la unidad solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Puede apenas prestar el servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más adecuados para el cargo. La decisión final de ----aceptar o de rechazar los candidatos es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea y función de staff.

(1) Este está basado en: Antonio Corelli, "SelecaoTreinamento o Integracao o de Empregados na Emérica" MTPS., SNPS., -- Fundacentro, Meta IV, 1972.



Cronbach y Gleser (2) hacen una presentación sistemática de la teoría de las decisiones en el área de test psicológico de personal. Para ambos, las decisiones tomadas por el especialista en selección o por el psicólogo pueden ser de dos tipos:

- a).- *Decisiones institucionales:* Son las que toma una institución, y que, por cubrir un elevado número de casos comparables, deben ser relativamente estandarizadas. El responsable de la decisión debe interesarse en atender, sobre todo, los propósitos de la organización y las metas de la misma.
  
- b).- *Decisiones individuales:* Son aquellas en las que el principal interesado es exclusivamente un individuo y es su propio sistema de valores el que debe señalarse la mejor actitud a seguir, ejemplo: la elección de un empleo o de un tipo de profesión, etc.

(2) L. J. Cronbach y G. Gleser: *Psychological Test and Personal Decisions* (Urbana University of Illinois Press), 1965.

### Colocación, selección y clasificación de los candidatos:

Frecuentemente la sección de selección de recursos humanos enfrenta el problema de tomar decisiones -- respecto de uno o más candidatos. La palabra tratamiento puede ser utilizada en un sentido bien amplio, para significar los distintos tipos de soluciones: cada decisión sobre un candidato cubre al individuo en determinados tratamientos. Las decisiones referentes a la colocación, selección y clasificación del personal pueden ocurrir en presencia o ausencia de ciertas restricciones. Cuando una organización posee ciertas posiciones que deben ser ocupadas, especifica las calificaciones necesarias para ocuparlas y busca individuos que reúnan los requisitos estudiados, a partir de ahí, tres modelos de comportamiento pueden darse alternativamente y -- son las siguientes:

- a).- Modelo de colocación: cuando el tratamiento no incluye la categoría de rechazo.
- b).- Modelo de selección: cuando existe un tratamiento por persona y varias personas por tratamiento. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos para el cargo que se pretende llenar. en este caso se presentan dos alternativas: aprobación y rechazo.

Este modelo se basa en la hipótesis de que las necesidades principales que deben ser satisfechas pertenezcan a la organización.

- c). - Modelo clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en que existen varios tratamientos por persona y varias personas por tratamiento. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar.

El modelo de clasificación se basa en la hipótesis de que las necesidades de la sociedad y de los individuos deben ser atendidos al máximo. La clasificación incluye varios tratamientos: el candidato puede ser designado para uno dentro de los varios cargos, o puede ser rechazado. Mientras que en la colocación el problema es a quien admitir, y en la selección es a quien admitir o rechazar, en la clasificación el problema es para que tipo de cargo deberá orientarse el candidato hasta ser admitido o rechazado.

El modelo de clasificación de personal presenta grandes ventajas sobre el modelo de selección, principalmente en lo que se refiere a la proporción de candidatos aprovechados en el proceso. Cuando el modelo de selección reprueba y rechaza un candidato que podría tener éxito en otra oportunidad de menor nivel, está, en el fondo, despreciando un candidato posiblemente útil a la organización al mismo tiempo.

po que contribuye a su marginalización.

*Técnicas de Selección:* Como la selección de recursos humanos - es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez. Este generalmente es extraído de algunas alternativas de información, que mencionaremos a continuación.

- *Recolección de información sobre el cargo:* La recolección de información respecto del cargo que se pretende suplir pueden hacerse a través de:

a).- *Análisis del cargo.*

b).- *Aplicación de la técnica de incidentes críticos (3).*

c).- *Análisis de solicitud del empleo.*

d).- *Análisis del cargo en el mercado.*

e).- *Hipótesis de trabajo.*

- *Ficha de especificación ó ficha profisiográfica:* A partir de estas informaciones, la sección de selección tiene condiciones para convertirlas en lenguaje de trabajo. Es un resumen del análisis profisiográfico.

(3) J. C. Flanagn, "The Critical Incident Technique", *Psychological Bulletin*, 51, 1954, pág. 327-358.

- *Escogencia de las técnicas de selección:* Obtenidas las informaciones acerca del cargo y de su ocupante, diseñada la ficha profisiográfica, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación. - Las técnicas escogidas deberán representar el mejor predictor para un buen desempeño futuro en el cargo
- *Entrevista de selección:* En todo proceso selectivo, la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a empleo. Se lleva a cabo con habilidad y tacto.

### 3.1.- DESARROLLO DE CRITERIOS

Los cargos o papeles dentro de la organización deben tener una descripción exacta, que debe ser conocida por las personas que participan en el proceso selectivo. Además, el rendimiento real del cargo debe ser mensurable.

### 3.2. SOLICITUD Y PRUEBA

*Solicitud: Proporciona un método bastante rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitante. Información tal como: antecedentes educacionales, historia de trabajo, nombre, edad, sexo, etc, y referencias pueden, por lo general, ser registradas más eficientemente por el solicitante, si puede leer y escribir con cualquier grado de facilidad.*

*Es esencial que las formas sean revisadas periódicamente con el propósito de eliminar cualquier punto que ya no sea absolutamente esencial o que pueda ser considerado ilegal.*

*En la actualidad, la forma de solicitud típicamente es usada como una fuente de información más acerca del candidato con esta información y la obtenida de otras fuentes, el entrevistador o el técnico de personal logra una impresión del individuo.*

*Prueba o Tests: Han formado parte del proceso de selección en muchas organizaciones. Las pruebas o tests de conocimientos o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.*

*Una de las principales ventajas de las pruebas o tests es su objetividad, especialmente si se com-*

ran con la entrevista. Sin embargo, deberán probarse primero y ser elegidos sobre la base de su habilidad para predecir el éxito en un puesto.

En cuanto a la manera como son aplicados, esas pruebas o tests pueden ser:

- a).- orales (por medio de preguntas y respuestas -- verbales).
- b).- escritas (por medio de preguntas y respuestas- escritas).
- c).- de realización (por medio de la ejecución de - un trabajo, Ejem. una prueba de mecanografía, - el diseño o la manœbra de un vehïculo o la or namentación de una pieza. etc).

En cuanto a la forma como son elaboradas, las pruebas de conocimientos cuando son realizadas por medio del lenguaje escrito; pueden ser clasificados - en:

- a).- Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo.
- b).- objetivos, por medio de tests objetivos.
- c).- mixtos, cuando utilizan tanto la forma tradi- cional como la objetiva.

### 3.3. TIPOS DE ENTREVISTAS

Las entrevistas de empleo o de selección están cla-

sificadas principalmente de acuerdo con los métodos o enfoques que se usen para obtener información y - para traer a la luz las actividades y sentimientos del solicitante, estos métodos difieren entre sí en varias formas:

- a). - Entrevista no Dirigida: el solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma.
- b). - Entrevista Profunda: va un paso más allá de la del tipo anterior, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante que estén relacionadas con el empleo.
- c). - Entrevista Estandarizada: es el tipo de entrevista más altamente estructurada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en formas especialmente preparadas.

#### Otros tipos de entrevistas:

- Entrevista de Grupo: consiste en reunir a una docena de solicitantes para una discusión en grupo. Sentados al lado o detrás del grupo habrá ejecutivos de la compañía que observarán y evaluarán a los candidatos en tanto se enfrascan en una discusión de mesa redonda, con o sin un director. Es un método popular en la selección de aspirantes a



*ejecutivos.*

- *Entrevista de Sínodo:* es un tipo de entrevista, comúnmente por las agencias gubernamentales, abarcando los servicios militares, incluye tener un cuerpo de entrevistadores que fungan como "sínodo" e interroguen y observen a un solo candidato.
- *Entrevista de Presión:* Consiste en colocar al candidato bajo una tensión considerable. Por lo general comprende una rápida ráfaga de preguntas por varios entrevistadores que aparecen poco amistosos:

*Llenado los requisitos de un buen análisis de puesto y de un modo técnico de reclutar y seleccionar al personal debemos de llegar a la obtención de los candidatos idóneos para ser contratados por la organización. Por lo cual resulta conveniente que a la vez que se llenen los principales pasos para darle -- formalidad a la contratación, se instrumente un procedimiento de orientación e inducción para que el nuevo empleado y este -- se compenetre a la organización, pudiendo adaptarse más rápidamente a ella y es sobre estos temas donde hablaremos en el siguiente capítulo.*

C A P I T U L O V

INDUCCION

y

ORIENTACION

Una vez que se selecciona y contrata a uno o varios de los aspirantes a ocupar un puesto en la Organización, se forma una necesidad informarlos en forma ordenada acerca de los procedimientos, políticas, normas y costumbres adoptadas en la organización, de tal forma que a su ingreso el trabajador se familiarice a ello y se logre embonar su personalidad con la propia de la organización; mediante ello se logra desechar deficiencias que pudieran presentarse por insatisfacciones.

Es pues, una necesidad establecer planes y programas que tengan la finalidad de integrar al individuo, en un menor tiempo posible al puesto, al supervisor inmediato, a su grupo de trabajo y a la organización en general.

Se debe clasificar por orden de importancia los conocimientos que habrán de impartirse como necesariamente obligatorias y aquellos que se adoptan en la organización por iniciativa propia previa evaluación de quien la dirige.

Para el análisis del presente capítulo se han definido como obligatorios aquellos que resultan de lo dictado en las diversas leyes que norman los preceptos de importancia laboral dentro de las organizaciones, éstos son:

## CONOCIMIENTO DE LA SITUACION LEGAL

- a).- Ley Federal del Trabajo
- b).- Contrato y Relación de Trabajo

## CONOCIMIENTO DE SITUACION ADMINISTRATIVA

El contrato Individual de Trabajo, constituye una necesidad de carácter administrativo para:

El Trabajador porque:

- a).- Le brinda conocimiento respecto de sus obligaciones particulares.
- b).- Conocimiento de la contra prestación que recibe por su trabajo.

La Organización porque:

- a).- Le da facilidad de exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones mediante la ayuda o apoyo de técnicas adicionales:

- Descripción de puestos
- Análisis de funciones

- b).- Le permite dar seguridad en la instrucción del desarrollo de actividades:

- Análisis de funciones
  - Finalidad del desarrollo de funciones
  - Importancia de las mismas
- c).- Constituye un elemento indispensable que compruebe jurídicamente la relación laboral aceptada - por ambas personalidades de común acuerdo, al momento de constituirse éste y que sea necesario presentarse cuando exista un conflicto laboral.

#### CUMPLIMIENTO DE AFILIACIÓN DEL TRABAJADOR.

- a).- Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- b).- Afiliación al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).
- c).- Sindicatos
- d).- Afiliación al Instituto de Servicio y Seguridad Social para los Trabajadores del Estado (ISSSTE)
- e).- Afiliación a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), etc.

#### 1.- FUNCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ENTRADA

La introducción sensitiva del trabajador hacia la Organización de hecho comienza a partir del momento que

este es atendido por la solicitud de empleo que requiere para cubrir determinada vacante en contraposición de la Organización para cubrirla. Sin embargo, uno de los procesos más delicados de la inducción -- del personal es la situación que el empleado percibe desde el primer día de labores, es por esto necesario hacerlo sentir que cuenta con el apoyo, seguridad y aceptación del grupo que lo recibe, así como de la entidad en general.

Así pues la función de los programas de entrada o de inducción podemos sintetizarla como aquella que busca integrar en forma sólida y eficiente al personal de reciente ingreso, motivando mediante ello su desarrollo e interés y confianza para la realización de sus labores, combinando sus intereses particulares con el logro de los intereses de la Organización que lo contrata.

## 2.- VARIEDAD DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCION

Resulta obvio mencionar que los programas de inducción varían en su forma de contenido y fines de acuerdo al ramo que se dedica la Organización, sin embargo la mayoría de estos planes contempla información sobre:

- La Organización
- Conocimiento de personalidades (Ejecutivos, Funcionarios, Jefes, etc.).
- Políticas de Personal

- Condiciones de Contratación
- Plan de Beneficios para Empleados
- Trabajos a Desempeñar
- Reglamento Interior de Trabajo
- Instalaciones (Planos y Maquetas)
- Información General

### 3.- DISEÑO Y DEMOSTRACION DE PROGRAMAS DE INDUCCION

A continuación se muestran los pasos que se deben -- considerar para desarrollar un programa de inducción, cabe mencionar como se indica en el punto anterior -- que de su diseño depende en fuerte medida las activi -- dades a las que se dedica la Organización; de tal -- forma, que estos estarán íntimamente relacionados -- con los objetivos de la misma y señalaran el grado -- de cumplimiento que se deseé observar en lo futuro -- por el nuevo trabajador.

#### PROGRAMA DE INDUCCION (PARA SU PRESENTACION Y APROBA CION)

- Título del Programa
- Elaborado por
- Aprobado por
- Objetivo(s)
- Estándar
- Tipo de Sesión
- Participantes
- Moderador
- Características del Local

- Material a utilizar

Por su contenido:

- Historia de la Organización
- Sus objetivos
- Horarios, días de pago, etc.
- Artículos que produce o servicios que presta
- Estructura de la Organización, Localizando el puesto en cuestión
- Políticas de personal
- Prestaciones
- Ubicación de Servicios, comedor, consultorio médico, etc.
- Reglamento Interior de Trabajo
- Pequeño plano de instalaciones
- Información general (de interés para el nuevo trabajador).

Para demostrar si el programa de inducción está cumpliendo con los objetivos trazados; con posterioridad se deberán realizar una serie de actividades que conlleven a evaluar y establecer parametros de control e implantar medidas adicionales que conlleven una realización plena de objetivos del trabajador y de la Organización.

- Evaluación mediante cuestionarios para investigar la información que el personal logró retener en la sesión recibida.
- Elaboración de listas de verificación



Elaboración de listas de verificación

- Entrevistas de evaluación y ajuste

#### 4.- INDUCCION AL AREA DE TRABAJO

En forma adicional, es conveniente trasladar al nuevo trabajador a realizar una visita física de los locales o instalaciones de la Organización con el objeto de que éste se sienta libremente integrado en coordinación de los lugares por los que desarrollará sus funciones y con las personas con las que tendrá un trato más estrecho de relación directa.

- Visita a la planta o instalaciones a fin de familiarizar los nuevos empleados con la disposición física de locales.
- Presentación con parte del personal de la Organización.
- Presentación con los representantes sindicales,
- Información otorgada por el Gerente de Area, Jefe de Departamento y/o Sección o supervisor de Area.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo que refuerce o amplie lo visto en la sesión de bienvenida.

Por último para reforzar los conocimientos impartidos al nuevo trabajador algunas empresas en México - adicionalmente otorgan un manual de bienvenida en el cual se sintetiza todas las características de la Organización, sus autoridades más importantes, su composición orgánica, sus objetivos y aquellos que se esperan del individuo.

#### 5.- CONTRATACION DERECHOS Y OBLIGACIONES

Los trabajadores del Instituto se clasifican como sigue:

- a).- Trabajadores de confianza "A"
- b).- Trabajadores de confianza "B"
- c).- Trabajadores de Base
- d).- Trabajadores de obra determinada
- e).- Trabajadores sustitutos.

Los trabajadores a que se refiere el inciso "a" serán libremente designados por el Instituto. Los trabajadores a que se refiere el inciso "b" serán designados por el Instituto, seleccionándolos entre el personal de base y de confianza "B" mediante exámenes de oposición así como otras técnicas de selección equivalentes elaboradas y convenidas por las partes y deberán tener una antigüedad mínima de dos años como trabajadores de base. Las partes crean la Comisión Mixta para la Calificación y Selección de Puestos de Confianza "B". Los Trabajadores comprendidos en los incisos "c", "d" y "e" provendrán invariablemen-

te de las Bolsas de Trabajo y serán contratados en los términos de la Cláusula 23 del Contrato.

## DERECHOS

Los trabajadores del Instituto tienen derecho en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo:

- I).- A que se les paguen sueldos, así como la ayuda de renta, antigüedad y demás prestaciones económicas permanentes.
- II).- A una gratificación anual o aguinaldo.
- III).- Al pago de horas o jornadas extras que laboren.
- IV).- Al pago de porcentajes establecidos cuando trabajen en lugares insalubres o de emanaciones radiactivas.
- V).- A los días de descanso semanal en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo, así como a los descansos obligatorios.
- VI).- A disfrutar de períodos vacacionales.
- VII).- Al pago en efectivo de 15 días hábiles de sueldo anualmente o al disfrute de un período más de vacaciones, a su elección para quienes tengan más de veinte años de servicio al Ins-

tituto.

- VIII).- A una compensación mensual de \$ 1,000.00 si son trabajadores fundadores, así como a la bonificación de cinco años más de antigüedad para fines de jubilación.
- IX).- Los trabajadores y viudos, al servicio de -- guardarla para sus hijos mayores de 45 días y hasta los seis años de edad.
- X).- La importe de sesenta días de sueldo, salarios, gastos de transporte de manejo de casa, pasajes para trabajador, esposa o concubina, hijos y padres que dependan económicamente de él, cuando sea comisionado del lugar de su residencia a otro distinto.
- XI).- Al pago de pasajes por adscripción o domicilio foráneo.
- XII).- A sueldo íntegro en los casos de incapacidad médica en los términos del Contrato Colectivo.
- XIII).- A disfrutar de pensiones por incapacidad, in validez o vejez, conforme al Régimen de Jubilaciones o Pensiones vigente.
- XIV).- En caso de muerte por enfermedades generales a prestaciones económicas para sus beneficiarios.

- XV).- En caso de muerte por enfermedades de trabajo o accidente de trabajo, a indemnización a sus beneficiarios y pago de funerales.
- XVI].- A préstamo con garantía hipotecaria o fiduciaria, en relación con el problema de vivienda
- XVII].- A obtener anticipos a cuenta de sueldos.
- XVIII].- A permisos económicos hasta por tres días - con goce de salario, en los términos de este reglamento.
- XIX].- A licencias sin goce de sueldo
- XX].- A percepción económica en caso de renuncia.
- XXI].- A que se indemnice y/o reinstale en caso de separación injustificada.
- XXII].- A indemnización por reajuste.
- XXIII].- A ser defendidos por abogado del Instituto - cuando así lo soliciten los acusados y cuando se trate de delitos no comprobados.
- XXIV].- A que el Instituto cubra el importe de primas por fianzas que sean necesarias para el desempeño de las labores.

- XXV).- A obtener becas en los términos del Reglamento relativo.
- XXVI).- A que se les proporcionen instalaciones, equipos, materiales, herramientas, útiles, - papelería y cuanto sea necesario para el desempeño de sus actividades.
- XXVII).- A ser tratado con la debida consideración - sin malos tratos de palabra y obra.
- XXVIII).- A recibir prestaciones médicas, hospitalarias, quirúrgicas, farmacéuticas y de maternidad.
- XXIX).- A que en los locales con ambiente polvoso - o en que se desarrollen humos o vapores, -- existan instalaciones de baño y lavabos.
- XXX).- A que se les proporcione ropa especial y uniformes cuando sea necesario para el desempeño de sus labores, así como al lavado de la misma.
- XXXI).- A disfrutar de 90 días de descanso, con salario íntegro, en los casos de maternidad - con derecho, además, las trabajadoras, a equipo completo de ropa para el recién nacido (canastilla).

- XXXII).- A que se les propicie la práctica del deporte.
- XXXIII).- A que se les expidan gratuitamente testimonios de sus servicios.
- XXXIV).- A obtener ascensos y promociones.
- XXXV).- A que se les compute como tiempo de servicios, además de los que hayan laborado, -- los expresamente señalados.
- XXXVI).- A disfrutar de tiempo de tolerancia para -- la entrada a sus labores.
- XXXVII).- A efectuar permutas, o sea canje de puestos de la misma o análoga categoría en pie de rama, cuando no afecten derechos de terceros, en los términos del Reglamento de -- Escalafón.
- XXXVIII).- A no ser objeto de sanciones o rescisión -- de contrato sin previa investigación.
- XXXIX).- A los estímulos a que se refieren los Capítulos X y XI del presente reglamento.
- XL) - Al pago de salario íntegro y demás prestaciones en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales que incapaciten al trabajador, hasta en tanto se declare --

*la invalidez respectiva.*

- XLII).- *Al pago de compensaciones por viáticos -- cuando por necesidades del servicio se -- desplacen los trabajadores a diversos lugares del sistema y a la liquidación al personal de transportes, en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento respectivo.*
- XLIII).- *A despensa quincenal para trabajadores -- con base salario en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.*
- XLIV).- *A primas, por prestar servicio en días -- domingo y durante el período de vacaciones de acuerdo con los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.*
- XLV).- *A obtener préstamos destinados para el pago de enganche en la compra de casa habitación o apartamento habitación en condominio, en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.*
- XLVI).- *A préstamos para adquisición de automóviles.*
- XLVII).- *A ser promovido a puestos de confianza en los términos del Contrato Colectivo de -- Trabajo.*



XLVII).- A obtener los demás beneficios que se deriven de la Ley Federal del Trabajo, de la -- Ley del Seguro Social, del Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamentos vigentes y de -- las disposiciones y acuerdos que les favo-- rezcan.

#### OBLIGACIONES.

- I).- Desempeñar con eficiencia y responsabilidad las labores que les corresponden de acuerdo con los Profeslogramas.
- II).- Conducirse con probidad y honradez en el desempaño de su trabajo.
- III).- No incurrir en actos de violencia, amagos, - injurias o malos tratamientos en contra de otros trabajadores o derechohabientes y de más personas que ocurran al lugar donde --- presten sus servicios.
- IV).- Presentarse con puntualidad al desempeño de sus trabajos.
- V).- Proceder en el desarrollo de sus labores con el cuidado, precaución y sentido de responsabilidad necesarios para no causar daños - o perjuicios a personas o bienes de la Institución.

- VI).- Obedecer las órdenes o instrucciones de sus superiores relacionadas con sus labores.
- VII).- No revelar o dar a conocer los asuntos de carácter privado, o confidencial del Instituto.
- VIII).- No incurrir en inasistencias, teniendo presente que más de tres faltas injustificadas dentro del término de 30 días es causa de rescisión del contrato de trabajo en los términos de la Cláusula respectiva del Contrato Colectivo de Trabajo.
- IX).- Acatar las medidas preventivas adoptadas por el Instituto para evitar riesgos de trabajo.
- X).- Asistir a su trabajo sin encontrarse en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes, ni provocar se esas condiciones durante su jornada de labores.
- XI).- A prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesite por causas de siniestros, riesgo inminente o peligro para personas o intereses del Instituto.
- XII).- A cubrir las guardias que les correspondan conforme a los roles que acuerden el Insti-

- XIII).- A pagar el Instituto los desperfectos que ocasionen a los útiles y demás implementos-implementos de trabajo y el remplazo de los mismos en caso de pérdida, si los desperfectos o pérdidas se deben a descuidos, negligencias o negligencias.
- XIV).- A cumplir estrictamente el presente Reglamento en la parte que les corresponda.
- XV).- Dedicarse a las labores que les han sido -- conferidas en función de sus categorías, -- salvo los casos previstos en los Programas respectivos o en los de excepción -- que consigna este Reglamento.
- XVI).- Abstenerse de efectuar o participar en el -- centro de trabajo, en rifas, tandas, colectas o actos de comercio o de agio.
- XVII).- No acompañarse durante la jornada de labores de familiares, adultos o niños.
- XVIII).- Portar el gafete identificatorio durante la jornada de trabajo.

## 6.- REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

*El Instituto Mexicano del Seguro Social es una institución de -  
servicio Público Nacional. Sus trabajadores cumplirán con todo  
celo sus obligaciones y desempeñarán con eficiencia las funcio-  
nes que les correspondan.*

*Las disposiciones de este Reglamento rigen al personal que ---  
presta sus servicios a la institución, cualquiera que sea su --  
contratación, categoría y relación de mando.*

*Los trabajadores del instituto que tengan trato directo con de-  
rechohabientes y público en general, lo harán con la más cuida-  
dosa cortesía y oportunidad, claridad y exactitud en la informa-  
ción que deban proporcionar o solicitar.*

*Los funcionarios y empleados vigilarán la debida observancia de  
este Reglamento, dictando en términos comedidos las órdenes e -  
instrucciones que correspondan, sin actitudes ofensivas para la  
dignidad de sus subalternos, con la claridad y firmeza que de--  
mande la disciplina, así como la atención de los servicios y el  
despacho de los asuntos de su competencia.*

*Corresponde al instituto expedir las reglas, instructivas y nor-  
mas de orden técnico y administrativo a que se refiere el artí-  
culo 422 de la Ley Federal del Trabajo, para la consecución de  
las finalidades que tienen encomendadas por la Ley de la mate--  
ria.*

*Resulta indispensable que toda organización pueda evaluar desde un principio la actuación de sus empleados para por un lado poder entender que parte del proceso de administración de personal debe ser mejorada, incrementada, actualizada, etc., y por otra parte ir reconociendo todas aquellas acciones del empleado que en un futuro puedan ser tomadas en cuenta para calificar -- sus méritos y evaluar su desempeño, motivos, estos que creemos deben ser tratados en el capítulo próximo.*

C A P I T U L O VI

EVALUACION

DEL

DESEMPEÑO

## 1.- CONCEPTO, RESPONSABILIDAD Y OBJETIVOS DE E. DE D.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

E.D. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación de méritos", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", --- "evaluación de la eficiencia funcional", etc. Algunos de estos conceptos son invariables.

La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la compañía o al cargo que ocupa ac---

tualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la compañía (institución, empresa, etc.).

**Responsabilidad:** La responsabilidad por el procesamiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la compañía, de acuerdo con la política de recursos humanos desarrollada.

La evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humanos y de su Staff.

La evaluación de desempeño es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

**Objetivos:** - La evaluación de desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente - localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

- La evaluación de desempeño es una especie de ins-



pección de calidad en la línea de montaje.

- La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la compañía.

- La evaluación de desempeño pueden tener los siguientes usos administrativos:

- a).- La vinculación del individuo al cargo.
- b).- Entrenamiento.
- c).- Promociones.
- d).- Incentivo salarial por el buen desempeño.
- d).- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- f).- Auto-perfeccionamiento del empleado.
- g).- Informaciones básicos para la investigación de recursos humanos.
- h).- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- i).- Estimulo a la mayor productividad.
- j).- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la compañía.
- k).- Feedback de información al propio individuo evaluado.
- l).- Otras decisiones de personal como transferencia, gastos, etc.

## 2.- METODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Los méritos para la evaluación del personal que se usan en la actualidad han evolucionado a partir de un procedimiento desarrollado por Walter Dill Scott (1), para calificar al personal, este procedimiento conocido como escala de clasificación de persona a persona, comprendía la comparación del desempeño.

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por intermedios de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra institución, sino aun dentro de la misma institución, ya se trata de niveles diferentes, de personal o de áreas de actividades diversas.

Hay varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación de desempeño, como estructura cada uno de ellos es un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel.

(1) El Dr. Scott fue el autor principal de uno de los primeros textos sobre Administración de Personal.

Para Stolz, las evaluaciones de desempeño, para que sean eficaces, deben buscarse enteramente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo, y nunca en sus características de personalidad (2).

A continuación mencionaremos algunos métodos que se utilizan en la evaluación de desempeño:

a).- Método de Escala Gráfica: Es indudablemente el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Es el método más simple, sin embargo, su aplicación requiere una multiplicidad de cuidados a fin de neutralizar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que pueden interferir características: se utiliza un formulario de doble entrada, en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que la columna en sentido vertical representa los grados de variación de aquellos factores. Los factores son seleccionados previamente que se pretende evaluar.

Tipos de Escala Gráfica: El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas pueden ser montadas mediante varios procesos de clasificación, son tres los más conocidos y son los siguientes:

- Escalas gráficas continuas; Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea.

(2) R. K. Stolz, "Can Appraisal Interviewz be Made Effective", Personnel, no. 2 (1961), 38, págs. 32-41.

- Escalas gráficas semicontinuas: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, tan solo con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos (límite inferior y el límite superior de la escala).
- Escalas gráficas discontinuas: Son aquellas, donde la posición de las marcas ya está previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado.

**Ventajas:**

- Permiten a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple.
- Permiten una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, o sea de las características de desempeño más destacadas de la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas.
- Proporcionan poco trabajo al evaluador en el registro de evaluación, simplifícañdole enormemente.

**Desventajas:**

- No permiten mucha flexibilidad al evaluador, que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.
- Están sujetas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, que tienden a generalizar su aprecia-

ción sobre los subordinados para todos los factores de evaluación.

- Tienden a rutinizarse los resultados de las evaluaciones.
- Necesitan de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores. Además, tienden a presentar resultados condescendientes o exigentes para todos los subordinados.

b). - Método de Escogencia Forzada: Es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos para la selección que deberían ser promovidos. Es un sistema de evaluación neutralizada los efectos de halo, el subjetivismo y el proteccionismo típico del método de la escala gráfica y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de la escogencia forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos por intermedio de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. La naturaleza de las frases pueden variar bastante; en este sentido, hay dos formas de composición de las frases:

- Los bloques están formados por frases de significado positivo y de significado negativo. El supervisor o evaluador al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menor se aplica al desempeño del evaluado.

- Los bloques están formados apenas por frases de -- significado positivo. El supervisor o evaluador al juzgar al empleado escoge las frases que más se -- apliquen al desempeño del evaluado.

#### Ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.
- Su aplicación es simple y no exige una preparación intensa o sofisticada de -- los evaluadores.

#### Desventajas:

- Su elaboración es compleja y exige un planeamiento riguroso y demorado.
  - Es un método fundamentalmente comparativo y discriminativo, y presenta resultados globales; discrimina apenas a los empleados buenos, medios y débiles, sin mayor información.
  - Cuando utilizado para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones sobre necesidades de entrenamiento, potencial de desarrollo.
- c). - Método de Investigación de Campo: Es un método de evaluación más amplio que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear juntamente con el superior-inmediato su desarrollo en la institución y en su función. El método de investigación de --

campo puede tener una enorme gama de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planean en conjunto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, principalmente, hacen seguimiento del desempeño del empleado de una forma más dinámica que en otros métodos de evaluación del desempeño.

Características del método: Se basa en los siguientes conceptos, según Guy Wadsworth (3)

- El supervisor, responsable directo, sólo puede obtener buenos resultados por la utilización eficaz del personal.
- La mejor utilización del elemento humano depende primordialmente del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación de personal ejercida por el supervisor.

El punto de partida de la evaluación del desempeño y la colocación adecuada del empleado, es siempre el supervisor inmediato, quien encomendados los siguientes aspectos principales (4)

- 2. Distribuciones adecuadas de trabajo a cada empleado, de acuerdo con las aptitudes de cada uno, dando atención apropiada a su entrenamiento para tener éxito en su trabajo.

(3) Guy W. Wadsworth, "Performance Appraisal", en Thomas L. Whisler y Shirley F. Harper (eds) Nueva York, Rinehart, Holt E Winston.

(4) Wadsworth, op. cit.

- Evaluación minuciosa del desempeño de cada subordinado directo, tratando de comparar tanto su eficiencia en el trabajo actual como su capacidad de autodesarrollo y progreso.
- Planeamiento de los cambios previstos en los cargos y en el personal de su unidad. Esto significa la programación permanente de las reformas que serán necesarias aún a largo --- plazo, tales como nuevas delegaciones, promociones, transferencia, substituciones y desvinculaciones.

Por lo tanto, dice Wadsworth, el empleado se adapta bien a un cargo cuando:

- El puede desempeñar satisfactoriamente sus deberes.
- Está colocado en una carrera promisoría y su capacidad de --- progreso es evidente.
- Asegura que la selección de los aspirantes obedezca a consideraciones lógicas.

d).- Método de los Incidentes Críticos: Es un método de eva---luación del desempeño bastante simple y relativamente preciso.



*Características del Puesto:* Se basa en el hecho de -- que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos [éxito] o negativos [fracaso]. Es una -- técnica sistemática por medio de la cual cada supe--  
rior inmediato investiga, observa y registra los he--  
chos [positivo o negativos], más destacados y signifi--  
cativos del desempeño de cada subordinado en sus ta--  
reas.

Su aplicación puede dividirse en tres fases distintas:

- Fase 1: Observación del comportamiento de los subor--  
dinados. Es la fase en la cual el superior inmedia--  
to hace seguimiento y observa detallada y cuidadosa--  
mente el comportamiento de sus subordinados en el --  
desempeño de sus tareas.
- Fase 2: Registra de hechos significativos. Es la fa--  
se en el cual el superior inmediato anota y regis--  
tra todos los hechos realmente significativos y des--  
tacados del comportamiento del subordinado, o sea --  
todos los incidentes críticos, que podrán referirse  
al desempeño altamente positivo [éxito] o al desem--  
peño altamente negativo [fracaso].
- Fase 3: Investigación de la actitud y del comporta--  
miento. Esta fase se desarrolla en intervalos regu--  
lares de tiempo, mediante entrevistas entre el supe--  
rior inmediato y el empleado evaluado.

El formulario de evaluación, por el método de los in--  
cidentales críticos es estandarizado para toda la insti--  
tución, cualquiera que sean los niveles o áreas invo--

lucradas.

### Otros Métodos para Evaluar el Desempeño.

Existe una gran variedad de otros métodos de evaluación del desempeño que citaremos a continuación resumidamente:

- a). - Método de Comparación por Pares: Es un método de evaluación que compara dos empleados; en un formulario se anota en la columna de la derecha --- aquel que es considerado mejor en cuanto al desempeño. Se recomienda la aplicación del sistema de comparación por pares, aunque es un proceso - muy simple y poco eficiente, sólo cuando los evaluadores no tienen posibilidades de usar otros -- métodos.
- b). - Método de Superposición de Perfiles: Utilizando el sistema precedente, es posible obtener un perfil individual que será elaborado por el propio interesado, otro perfil que será elaborado con el promedio de las evaluaciones hechas por los - colegas de trabajo y aun otro más, que será obtenido de sus jefes.
- c). - Método de Ordenamiento: Consiste simplemente en colocar los empleados evaluados en orden, según la (calidad) calificación que saquen.
- d). - Método de las Frases Descriptivas: Este método -

es ligeramente diferente del método de la escogencia forzada por que no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del subordinado [signo "+" o "S"], y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño [signo "--" o "N"].

- e). - Método del Consenso Común: Es el método por el cual el superior inmediato y los otros elementos del mismo nivel evalúan el desempeño de los empleados. Es un método de evaluación colectiva, -- que según algunos autores, reduce la influencia de opiniones y distorsiones personales. Para su ejecución, este método puede basarse en cualquiera de los otros.
- f). - Método de la Evaluación por Resultados: Muy relacionado con los programas de administración por objetivos, este método se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados [o esperados] para cada funcionario, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones -- respecto de los resultados permiten la identificación de los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para -- el próximo período. Es sobre todo un método práctico aunque su funcionamiento dependa sobre manera de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor al respecto de la evaluación del desempeño.

g).- Métodos Mixtos: En las organizaciones que se caracterizan por la complejidad de sus cargos, es muy corriente acudir a una mezcla de métodos en la composición del modelo de evaluación del desempeño.

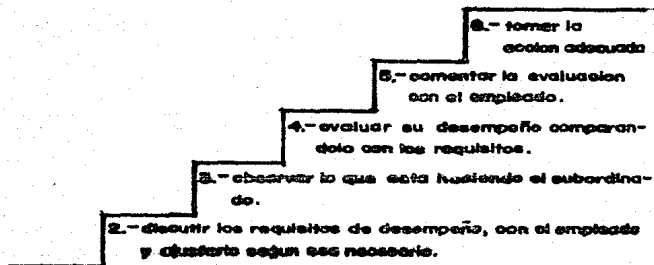
### 3.- EL PROCESO DE EVALUACION.

La evaluación de una persona por otra, es tan antigua como el hombre mismo. Sin embargo, los programas formales de evaluación son distintos, ya que cuentan con objetivos claramente enunciados y con un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Estos enunciados deben ser discutidos con los subordinados y usados como cartabón contra el cual evaluar el desempeño. Es de igual importancia que los gerentes y supervisores tengan la habilidad para evaluar tan objetivamente como sea posible el desempeño contra estos requisitos y, por último, comentar la evaluación con los empleados, tomando las acciones apropiadas. En la Fig. VI/3 se muestran los distintos pasos a seguir en la evaluación de desempeño.

Función de los programas de evaluación: Se han convertido un una parte principal de los sistemas de administración de personal en todos los tipos de organización.

Es interesante notar que se informa que tal programa sirve a muchos propósitos -puede contribuir en cierto



1.- formular los requisitos de desempeño. en otras palabras, determinar lo bien que está que el empleado desempeña sus obligaciones.

Fig. VI. 1 pasos en un programa de evaluación de desempeño

grado, a la determinación del salario, a la promoción, a ayudar al supervisor a conocer a los empleados, a aconsejar a un empleado sobre su programa, entrenamiento y desarrollo; para investigar, y para acciones de personal tales como transferencias, despidos y sus pensiones. De hecho, la evaluación del personal puede ser usada para muchos propósitos que pueden no ser mutuamente compatibles.

En virtud de que la evaluación del programa comprende a toda persona en una organización -sea como evaluador o quien está siendo evaluado, o en ambas capacidades- es importante que antes de usar el programa para que sirva los varios propósitos que se han descrito -éste debe estar bien establecido y operando con efectividad. Si bien el departamento de personal por lo general tiene la responsabilidad de implantar y coordinar el programa, es aconsejable que los miembros de todos los niveles de la organización, así como los del departamento de personal estén representados en el comité de planeación. El comité de planeación quizá estará interesado principalmente en el establecimiento y aclaración de los objetivos del programa. Es tos objetivos, acordados por los representantes, deben ser comunicados a todo el personal para que comprenda el propósito del programa y su importancia.

Importancia de los requisitos de desempeño: En cualquier proceso de evaluación es importante considerarla base contra la cual se comprara a los individuos, o sea, los estándares de trabajo o de criterio de eje

cución satisfactoria. Y bien, cada persona que está conduciendo una evaluación tiene cierto estándar o guía contra el cual hace comparaciones, estos estándares o criterios deben ser seleccionados previamente sobre la base del estudio y el conocimiento de los requirimientos de un puesto.

En los puestos, cuya ejecución no puede ser evaluada principalmente en términos de producción, o en los -- cuales se consideran esenciales cualidades intangi-- bles tales como la persistencia, la lealtad a la com-- pañía, la rapidez para tomar decisiones y caracterís-- ticas similares, tradicionalmente se han usado las observaciones personales y los informes del personal de supervisión.

Resultaría utópico pensar que la mayoría de los empleados que -- llegan a ocupar un nuevo puesto y a pertenecer a una nueva or-- ganización, llegan a ellos lo suficientemente preparados para -- cubrir dicho puesto en forma ideal.

La técnicas de administración de recursos humanos y la legisla-- ción laborada al respecto han comprendido que es importante --- adiestrar, entrenar, capacitar y desarrollar a los empleados -- en forma periódicas, por lo cual en nuestro siguiente capítulo nos referimos a los principios fundamentales que a ellos se -- refieren.

C A P I T U L O    V I I

CAPACITACION

y

DESARROLLO



## 1.- CONCEPTOS Y ALTERNATIVAS DEL DESARROLLO HUMANO.

### Definiciones:

Puesto que hemos de referirnos a estos conceptos directa o indirectamente, los entendemos como sigue:

- a).- **Capacitación:** Es la creación o desenvolvimiento de aptitudes y disposiciones para aprender nuevas cosas y adquirir habilidades.
- b).- **Adiestramiento:** Es el incremento de hábitos para la ejecución de tareas específicas, ya sea del orden intelectual, manual o artístico.
- c).- **Desarrollo:** Es el perfeccionamiento de las aptitudes y disposiciones naturales adquiridas, -- así como de los hábitos intelectuales, -- manuales o artísticos; con el fin de conseguir y mantener conocimientos de efectiva aplicación práctica y aptitudes positivas de realización personal.

### Alternativas:

La institución tiene dos funciones principales que cumplir; una seguridad que consiste en dar servicios a los derechohabientes -- y la otra social, que consiste en permitir y fomentar el desarrollo humano de sus miembros, es decir: crear una comunidad -- humana en la que se asegure la consolidación de la personalidad total.

Las instituciones se establecen para permanecer en el mercado y sólo han de lograrlo por una capacitación adecuada de sus integrantes.

Se requiere de una adecuación del hombre al puesto, para que se sienta debidamente integrado al proceso de la (producción).

Un programa de capacitación ha de poder orientar los objetivos del individuo hacia los objetivos de la institución.

La orientación profesional dentro de las instituciones, ha de ser otra alternativa de los programas de capacitación para buscar el ideal de la persona adecuada en el puesto adecuado.

Cuando una persona asiste a un curso o a otra actividad de capacitación, puede demostrar su talento real no demostrado en el trabajo y puede ahí encontrarse valiosos elementos para que busquen su desarrollo dentro de la institución.

Una alternativa más es la legal. Recientemente la Ley Federal del Trabajo estableció la obligación de capacitar al personal dentro de las instituciones con el fin de que puedan ser aptos para ocupar puestos superiores.

Son bastantes las alternativas para que las instituciones establezcan programas de capacitación y desarrollo de personal en todos los niveles.

## 2.- NECESIDADES DE CAPACITACION.

Nunca se insistirá demasiado respecto a que toda capacitación ha de tener por principio resolver una necesidad específica.

Debemos de tener presente que las necesidades han de considerarse principalmente para realizar satisfactoriamente el puesto actual; pero también ha de atenderse al desarrollo del personal - a efecto de poder cubrir puestos superiores y propiciar así el crecimiento individual.

Las instituciones progresistas con una orientación definida hacia el futuro, determinan a largo plazo los requerimientos de personal; en vista de ellos, se estudia y se precisa el potencial actual de que se dispone y ahí se ven las necesidades no inmediatas de las personas y se logra establecer el equilibrio entre el reclutamiento y el desarrollo.

La American Society for Training and Development ha encontrado las siguientes técnicas para determinar las necesidades de capacitación:

- Observación del trabajo
- Requerimientos dados por la Gerencia
- Entrevista con la persona afectada
- Grupos de trabajo
- Análisis y descripción de puestos
- Encuesta por cuestionarios
- Tests o exámenes
- Calificación de méritos o apreciación de eficiencia
- Expedientes o registros de personal

- Planes de organización a largo plazo
- Encuesta de actitudes y opiniones.

Es lógico suponer que no ha de abusarse de la aplicación de estas técnicas, sino que se han de usar adecuadamente para que -- cumplan su objetivo. No es fácil, por otra parte, determinar -- cuál es mejor, ya que habrá que atender a cada caso en particular, sobre todo, si se toma en cuenta que no son prácticas todas las técnicas para todos los niveles.

Independientemente de la técnica que se utilice es recomendable que los datos obtenidos se consignen en una "forma" lo cual facilitará su análisis y la determinación de los planes que se -- han de formular, ya sea para resolver las necesidades en forma individual o en forma colectiva.

Tomando como ejemplo una jefatura de la institución, es aconsejable dividir el personal por lo menos en los siguientes grupos:

- Ejecutivos (titulares de la Jefatura)
- Jefe de Subjefatura
- Jefe de Departamento
- Jefe de oficina
- Empleados

Cada uno de estos grupos podrá subdividirse si se requiere para formar otros más homogéneos, con necesidades similares.

Durante la investigación de necesidades de capacitación, se han de tener presentes las siguientes cuestiones: ¿Que es lo que -- hace y qué es lo que debe hacer la persona? ¿Que es lo que sa--

be y que es lo que debe saber? ¿Que es lo que siente y qué es - lo que debe sentir?. Además, no olvidar que uno de los fines del adiestramiento es ayudar a la persona a la formación de hábitos que le ayuden a resolver problemas y, mejor aún, evitar que se presenten los problemas.

Los expertos en la materia coinciden en afirmar que esta es la etapa decisiva del éxito o fracaso de los programas de capacitación. Si se detectan inadecuadamente las necesidades de capacitación, no será posible solucionarlas. Hay ocasiones en las cuales algunas personas piensan que deben recibir capacitación o adiestramiento en tal o cual área y puede ser que se trate de algo que oye decir es bueno, aunque en realidad no lo sea para él.

### 3.- TECNICAS Y METODOS PARA LA ENSEÑANZA (CAPACITACION)

Para reducir el costo del adiestramiento; para conservar el interés de los participantes; para que la capacitación y el desarrollo sean más efectivos; para que se obtengan los mejores resultados; para formar un puente lo más sólido, pero corto posible, y para que las instituciones progresen, deben utilizarse las técnicas más adecuadas en los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.

#### Técnicas de Aplicación Individual:

Las técnicas que se utilizan o pueden utilizarse son tan variados, que citaremos las que más se han desarrollado en la capacitación y son las siguientes:

El Trabajo en sí: Es la técnica más utilizada, aunque a la vez la que más se distorsiona. Su gama abarca desde "A ver cómo lo haces", hasta el uso efectivo de otra técnica como es: "Sistema de Instrucción en el Trabajo".

Cursos por Correspondencia: Se divide en dos grandes pasos:

- a).- De carácter general: Como son las escuelas que imparten -- cursos en español con temas muy aplicables a la institu-- ción.
- b).- Cursos hechos a la medida: Es el sistema de elaborar cursos por correspondencia para satisfacer necesidades especí-ficas de la institución.

Es tal la cantidad de escuelas, institutos y universidades que imparten cursos por correspondencia, que hay que hacer una buena selección de las mejores, para aprovechar las de mayor experiencia y seriedad.

Maquinas de Enseñanza:- Técnica muy novedosa que vendrá a revolucionar favorablemente a los sistemas tradicionales de instrucción. Si se seleccionan adecuadamente las enseñanzas que se imparten por esta técnica, los resultados serán muy favorables.

Rotación de Personal:- Normalmente se utiliza este sistema para cubrir vacantes, aunque debe utilizarse más para adiestramiento es muy recomendable.

- a).- Ventajas:

- Oportunidad de poder substituir cualquier puesto en vacantes-temporales o permanentes.
- Familiaridad con los diferentes problemas de la institución.
- Eliminación de prácticas procedimientos que "se han venido haciendo así"...
- Estimula el desarrollo individual por la competencia que introduce.
- Evita que las personas se anquilosen y se hagan indispensables en un puesto.
- Proporciona a la institución y al individuo la oportunidad de demostrar la capacidad real y la preferencia o habilidad del individuo en determinados puestos.
- Proporciona la ocasión de evitar falta de cooperación por choques de caracteres.

b).- Desventajas:

- Se requiere vencer la resistencia a los cambios
- Cariño al puesto actual o lugar de trabajo
- Requiere una supervisión adecuada para evitar que se pierda control.
- El individuo al tener más conocimientos aspirará a un puesto mejor en la institución y puede sentirse inconforme en el puesto que ocupe en un momento determinado.
- Puede sentir frustración por no tener un lugar fijo en la institución.
- Puede aparentar ser más costoso si no se programa adecuadamente.

Muchas de las desventajas de esta técnica pueden subsanarse si se formula un plan de acuerdo con el individuo.

Promociones Temporales:- Se aplica principalmente en ausencias temporales del titular del puesto, pero es de gran utilidad en adiestramiento y desarrollo.

Comites:- a).- Asistir esporádicamente a las reuniones con voz solamente.

b).- Formar parte de ellos temporal o permanentemente.

Asignaciones Específicas:- Esta técnica tiene mucha elasticidad y sólo deberá evitarse abusar de ella. De lo contrario, puede ser el resultado más perjudicial que benéfico.

Manuales de Operación:- Son excelentes auxiliares los manuales de procedimientos, instrucciones de control o sistemas de operación, tanto para el adiestramiento como para el readiestramiento de personal.

Lectura Dirigida:- Por medio de esta técnica es posible inducir una serie de conocimientos, señalando las lecturas convenientes y controlando el tema con la asimilación del mismo. En su control pueden utilizarse entrevistas, exámenes y observación de la aplicación en el desarrollo del trabajo, de conocimientos adquiridos.

Escribir Artículos:- Cuando se encomienda a una persona escribir un artículo o un ensayo sobre un determinado tema, es natural que busque documentarse sobre ese tema en cuestión.



*Conferencias:*- Similar a lo anterior. Si se pide a una persona que hable a otras sobre un tema, aunque lo domine, buscará más fuentes de ampliación de esos conocimientos en particular.

*Autoanálisis:*- Puede utilizarse esta técnica a base de cuestionarios con selección de respuestas "verdadero" y "falso". Se estimulará su uso al dar valores a cada una de las preguntas para señalar la puntuación máxima posible, así como puntuaciones intermedias.

*Sesiones de Consejo:*

- a).- Por el jefe inmediato: Esta técnica tiene un impacto extraordinario en el desarrollo de personal.
- b).- Por un psicólogo: Todos hemos sentido el beneficio de esta magnífica ayuda de parte de la institución para nuestro desarrollo.

*Viajes de Estudio:* Pueden ser para visitar las Delegaciones de la institución, de proveedores, de clientes, etc. El mejor complemento de un viaje es elaborar un buen reporte y dar una plática o conferencia, si es oportuno y conveniente, a personas interesadas.

*Grabaciones:*- No se trata en este caso de una ayuda audiovisual sino grabaciones en cinta o discos con mensajes, instrucciones o cursos al estilo de los utilizados para la enseñanza de idiomas.

*Cartas del Gerente o Director General:*- Da magníficos resultados que, de vez en cuando el funcionario de mayor jerarquía en-

la institución se dirija por escrito a una persona o a un sector de la institución, para señalarles un objetivo, enfatizar un aspecto, informar algo, reconocer un hecho sobresaliente, etc. Por supuesto que el abuso es perjudicial.

### Técnicas de Aplicación Colectiva.

Cada día aumentan las técnicas o sus variantes para transmitir - conocimientos, habilidades o actitudes en la institución. Haremos un breve análisis de las siguientes:

**Conferencias:-** Es la más popular de las técnicas de adiestramiento en grupo, aunque a la vez es la que presenta más dificultades de medir su efectividad. Deberá tenerse por norma que el -- complemento de una conferencia deberá ser una sesión, aunque -- breve, de preguntas y respuestas.

**Mesas Redondas:-** En este tipo de reuniones puede observarse más el interés de los asistentes y consecuentemente predecir los re resultados que pueden obtenerse. Requiere de una persona bien entrenada en su conducción a efecto de que pueda guiar más adecua damente el desarrollo de la reunión.

**Cursos:-** a).- En la Institución: Producen resultados altamente-satisfactorios son diseñados para resolver proble mas o necesidades específicas. Se debe utilizar - en forma esporádica, la intervención de personas-ajenas al centro de trabajo o de fuera de la ins-titución para darle más variedad consiguientemente mayor interés.

b).- Fuera de la Institución: se dispone de diferentes instituciones, escuelas y universidades en la Ciudad de México y en otros lugares del país, que imparten cursos orales con tópicos muy variados. La mayoría están diseñados para personas que trabajan a inmediaciones de dichos lugares, según lo demuestran los horarios de estudio. Excepcionalmente se programan cursos intensivos para foráneos, con duración máxima de una semana. Es imprescindible hacer una selección no sólo de los mejores institutos, sino de los cursos, ya que algunos son elaborados "al vapor", con oradores o personas no muy versadas en la materia, o bien, teorizantes.

Retiros:- Son diseñados para la alta gerencia, sus resultados son muy satisfactorios. Lo normal es efectuarlos en un lugar -- alejado del centro de la ciudad para proveer mayor tranquilidad y concentración. Su elaboración debe ser muy cuidadosa para resolver problemas muy diversos durante su desarrollo, tales como: importancia del tema, capacidad de los oradores, comodidad de los servicios, alimentación adecuada, estancia amena, posibles fricciones, etc.

Seminarios:- Puede considerarse como una variante de los retiros, con la diferencia de que se refieren a una permanencia de sólo un día completo y no necesariamente fuera del centro de la ciudad.

El Método de Casos:- El desarrollo de esta técnica requiere que se dé a los asistentes a las reuniones, un caso escrito, es decir, un sumario del problema que existe o ha existido en la or-

ganización, con la suficiente anticipación a las reuniones para que se documenten, localicen antecedentes, a efecto de llegar - a una decisión adecuada. El interés de este método estriba en - obtener de los participantes la mejor solución para ese problema en particular. Esta decisión la toman individualmente y después, en el grupo en conjunto, se evalúan también individualmente las decisiones.

El papel del instructor en este caso deberá ser mínimo quedando más bien como director de debates y presentando sumarios de los puntos a que se llegue cuando sea oportuno. Es el responsable - de frenar la oratoria y prevenir digresiones del tema.

a).- Mejores usos de esta técnica:

- Cuando se requiere entrenar empleados para identificar y analizar problemas complejos y para que obtengan sus propias decisiones.
- Cuando los empleados necesiten aprender que raramente hay un sólo camino para un determinado problema de la organización.
- Cuando las personas a entrenar están equivocadas y se debe obtener de ellas principios para aplicarlos y para formular soluciones de los problemas que se presenten.
- Cuando es necesario un desafío para darle confianza al individuo.

b).- Debe evitarse el uso de esta técnica:

- Cuando el grupo a entrenar está integrado por principiantes.
- Cuando por tensiones, temores o celos profesionales los ejecutivos presentan reticencia para expresar sus propias ideas

u opiniones delante de sus compañeros.

- Cuando la falta de madurez de los individuos haga imposible su actuación en una situación de adiestramiento. O bien cuando crean que están nuevamente en la escuela.

**Tormenta Mental:**- Esta técnica apareció con motivo del impulso que se dió a la creatividad. Tiene su mayor aplicación para tomar decisiones.

**Televisión:**

- a).- **Círculo abierto:**- Se cuenta con buena experiencia la utilización de esta técnica. Ojalá pudiera incrementarse, con temas no sólo generales sino particulares o específicos para determinada profesión o rama de la institución.
- b).- **Círculo cerrado:**- Esta técnica puede considerarse que tiene muchas ventajas y muy pocos inconvenientes en su aplicación.

**Cine Clubs:**- Cuyo objetivo es el de proporcionar cultura cinematográfica. Los cine-clubs a que nos referimos tienden a la mejor utilización de la ayuda audiovisual por excelencia.

**Psicodrama o Representación de Papeles:**- Esta técnica ha tenido un auge de consideración y puede darse el enfoque centrado en el individuo, centrado en el problema o centrado en el método. Requiere la elaboración de los "papeles" que representarán cada uno de los participantes, aún cuando hay una gran libertad de acción. El Dr. Norman Maier indica que "no hay persona que pueda disfrazar con éxito su actitud en la representación de pape-

les en el psicodrama".

Esta técnica se originó para fomentar el cambio de actitud de los participantes, ya que proporciona la oportunidad de una introspección profunda en relación con los problemas que se interpretan.

Su uso o desarrollo representa algunas dificultades, entre otras:

- a).- Por la libertad de acción que permite. Un actor fácilmente puede cambiar totalmente la situación y degenerar en un -- problema totalmente distinto.
- b).- Si no se maneja adecuadamente puede convertirse en una "sesión focosa", sobre todo si intervienen personas muy circunspectas que no estuvieron de acuerdo en esta técnica.
- c).- El psicodrama tiene su mejor aplicación como complemento de alguna técnica. Si se usa exclusivamente, puede ser difícil de desarrollar y pedir significado.

**Simulación:-** Esta técnica es también conocida como juego de decisiones o juego de negocios. El desarrollo de un buen juego de negocios puede resultar caro por el uso de la computadora electrónica. Puede aplicarse para el adiestramiento de diferentes tipos de trabajos, tales como: personal administrativo, técnico, etc.

**Charola de Entrada:-** Es un juego de decisiones o "test", consiste en una serie de problemas que requieren la acción inmediata de la persona que se está entrenando. Se colocan documentos, tales como: cartas, memorándums, reportes, etc; que requieren la inmediata acción. Sin la ayuda de los demás asistentes a la reunión, y en un tiempo limitado, la persona a entrenarse debe tomar decisiones inmediatas de los problemas en cuestión.

El director de la reunión incluirá interrupciones tanto a base de telefonemas como visitas o entrevistas. Después de que todos los miembros del grupo han terminado sus asignaciones, hay una discusión con interpretación y evaluación de los diferentes métodos de resolver problemas y del manejo de las situaciones. Esta variedad del psicodrama tiene la ventaja de poner a la persona en entrenamiento en una situación muy similar al desarrollo del trabajo. Su mayor efectividad ha sido demostrada cuando se usa después de sesiones en que se han presentado principios, -- fundamentos o procedimientos.

**Discusión Dirigida:** - Es una variante de una mesa redonda, en la cual el director de la reunión presenta una serie de cuestiones por escrito a los participantes y cuyo objeto es fomentar la -- discusión y encauzarla hacia conclusiones o soluciones preestablecidas. Se requiere que el director de la reunión tenga un amplio dominio del trabajo de grupos y que previamente se hayan -- establecido las cuestiones a resolver, el objetivo de esa cuestión, las preguntas que puede encauzar, las decisiones y el sumario o conclusiones a las que hay que llegar.

El jefe de capacitación que es el responsable de enseñar cómo -- conducir los cursos y el método de dirección de juntas, tiene -- que resolver algunas dudas que surjan después de ver la gama -- tan amplia de técnicas por utilizar:

¿Que técnica es más adecuada? ¿Puede usarse la técnica de mesa redonda en un curso básico? ¿Las personas que van a formar parte de un curso, están preparadas para actuar en un psicodrama? -- ¿Si un instructor es más partidario de la conferencia, debe cambiar esa técnica? ¿Como es posible adaptar el material de que -- se dispone para una técnica diferente?

No se puede contestar satisfactoriamente a cada una de las pre-

guntas que se formulen. Se ha encontrado, sin embargo, que hay una forma de guiar al instructor hacia la selección de la técnica a seguir, considerando por una parte los factores que intervienen en la enseñanza: instructor, aprendiz, método y material; por otra parte, la participación del aprendiz que es mínima en una conferencia y máxima en un juego de negocios o decisiones. No puede establecerse una regla inflexible para todos los casos. El cuadro de referencia de la "situación de aprendizaje" es sólo una guía para considerar cual es la técnica más adecuada. No todas las técnicas deben utilizarse indistintamente. Una técnica que dio buenos resultados para el adiestramiento de un tipo de personas en particular, para resolver un problema determinado, no puede fácilmente utilizarse en situaciones y ante problemas y con personas diferentes, sin la consideración previa. La mejor técnica no es siempre la más costosa. Los registros y el control del adiestramiento y la evaluación de los cursos o partes del programa, serán factores que deben tomarse en cuenta para seleccionar la técnica a usar. Puede suceder que la técnica más económica, en un momento dado, resulte la más efectiva.

Diseño y uso de Ayudas Audiovisuales: Se ha encontrado que se aprende en la siguiente proporción:

- Por la vista 75%
- Por el oído 13%
- Por el olfato, el gusto y el tacto junto 12% restante.

Dado el alto porcentaje que incluyen la vista y el oído, ha de presentarse atención especial a esto en la enseñanza de temas, principalmente en instituciones en donde la situación es especial por el hecho de que en la gran mayoría de los casos, las-



personas sujetas a enseñanza, han dejado de estudiar tiempo -- atrás.

Es necesario unificar los esfuerzos en el proceso de adiestramiento para obtener resultados, entre la preparación del tema - y las ayudas que se utilizarán. Las ayudas audiovisuales más co munes son:

Películas sonoras; tiras de películas con sonido; tiras de pell culas sin sonido; transparencias; proyector de cuerpos opacos; - proyector periscopio; franelógrafo; juego serial de ilustraciones cambiables; diagramas; fotografías; carteles; manuales; grá ficas o esquemas; dibujos parciales y superpuestos; rotafolio; modelos y maquetas; pizarrón: cubierto, patrones, estarcidores, cuadriculado, perforado, magnético y boletines.

Los puntos básicos para la preparación y utilización de ayudas audiovisuales pueden sintetizarse así:

- Seleccionar, estudiar y preveer.
- Considerar aplicabilidad al objeto de la conferencia.
- No sustituir la instrucción con las ayudas.
- Planear la forma de utilizarlas.
- Considerar costo y facilidades para conseguirlas.

Un principio al respecto: Todo puede producir espléndidos resul tados si acompaña a una exposición ágil y viva por parte del -- instructor. Los criterios para la selección de ayudas son:

- Deben tener propósitos concretos; han de referirse a puntos-- específicos.
- Deben tener las características de claridad, concisión, obje-

*tividad e interés.*

- Han de ser adecuadas al nivel mental del grupo.
- Han de tener las características de autenticidad y confiabilidad.
- Han de llenar la función informativa en general instructiva - concretamente. No sólo entendida y/o teatral.
- No han de provocar situaciones embarazosas.
- Deben justificar los resultados al costo.
- Han de ser normalmente de fácil obtención.
- Deben ser sus respuestas fáciles de conseguir, de ser necesarias.
- Siempre ha de tenerse presente el punto de vista del oyente.
- Ha de tenerse presente que las ayudas audiovisuales no adiestran por sí mismas.

#### 4.- EVALUACION DE LA CAPACITACION.

Si en otras actividades son indispensables los controles, en la capacitación podríamos decir que son aún más.

Los controles y registros han de diseñarse desde la planeación de las actividades, a efecto de que se vayan consiguiendo oportuna y sistemáticamente lo que se vaya haciendo.

Habrán registros colectivos, pero principalmente habrá registros individuales. Es frecuente encontrar que el registro individual consta de una tarjeta, tipo kardex, en la cual se consignan tanto los datos de antecedentes de la persona, su preparación, datos generales, etc; como los planes individuales que se formulen y las actividades detalladas en las que toma parte, con la especificación de participación, aprovechamiento, actitud, etc. Esta tarjeta forma parte del expediente personal que se lleva - en el Departamento de Capacitación. En este departamento se con

centran los reportes de los diversos departamentos.

Para el diseño de los registros, controles y los procedimientos para ambos, es útil recurrir en cada caso al especialista dentro de la institución; al contador, su experiencia podrá ayudar a resolver Este punto.

Los registros o controles podrán ser tan simples o complicados como se deseen, pero en donde nos encontramos con un problema mayor, es con la evaluación de los resultados, porque en la mayoría de ellos habremos de medir intangibles. Con cierta precisión se puede determinar si un programa para reducir los accidentes de trabajo, por ejemplo, está dando resultados, al comparar el número de ellos antes y después de la iniciación del programa. Otras áreas de la capacitación pueden evaluarse en forma similar, pero ¿se puede afirmar que han mejorado las relaciones laborales a consecuencia de un curso de capacitación?, ¿se puede atribuir a un curso que la supervisión resuelva en forma más atinada sus problemas? ¿se toman mejores decisiones después o antes del programa? ¿están más integrados los trabajadores a la institución y son más conscientes de su función y de su papel después de su participación en algún curso?

No es fácil, pues, medir o evaluar los resultados en forma directa y algunos expertos opinan que es mayor el costo de la evaluación de los programas de capacitación que el desarrollo en sí del programa. Tal vez no les falte razón; más con todo, ha de saberse en alguna forma si se está en lo justo o hay que modificar algo y qué es lo que debe cambiar. Dentro de los elementos de juicio que pueden ayudar en la evaluación de un programa pueden ser:

a.) - Encuesta de opinión después de cada conferencia o tema.

Esto ha de preocuparse que se realice con espontaneidad y sinceridad, para darle valor adecuado; es recomendable que sea anónima.

- b).- Encuesta de opinión después de cada curso dentro de la institución. Sirve para corroborar lo que se ha expresado, por separado de cada tema o sesión.
- c).- Asistencia y participación. Cuando los integrantes asisten con puntualidad, es indicio de su interés en el programa y consecuentemente de que los resultados serán favorables. Por otra parte, también es un buen indicio el hecho de que participen en forma activa en el desarrollo de las sesiones.
- d).- Opiniones fuera del curso. Si los asistentes sienten que les es útil un curso, una actividad del programa de capacitación de esa misma forma lo comentarán con sus demás compañeros y esta opinión es significativa de los resultados por esperar.
- e).- Informes favorables de la supervisión. Esto es más elocuente, puesto que se estará reflejando en el desarrollo del trabajo.
- f).- Se puede reflejar el adiestramiento o la capacitación al realizar un nuevo análisis de las necesidades en forma similar a la iniciación de las actividades y ver que se han reducido.
- g).- También podrá reflejarse en:
- Reducción del ausentismo.
  - Mayor productividad.
  - Mejor actitud del personal hacia la institución, hacia los jefes y compañeros.
  - Menor rotación del personal.
  - Disminución de las quejas y conflictos.
  - Opinión de la comunidad más favorable a la institución.
  - Aumento de sugerencias para mejorar métodos y procesos.
- Ha de tenerse precaución al interpretar estos datos, para no atribuir resultados a causas que no lo originan. Tan malo es suprimir una actividad básica, como gastar en forma superflua.
- Un buen programa de capacitación rendirá beneficios, (puedan ellos medirse en forma directa o indirecta) cuando exista la combinación de :

*Programación.*- Diseñado por expertos, después de madura reflexión para resolver necesidades específicas y para obtener resultados tan directos y tan rápidos como se requiera.

*Instructores.*- Capaces de transmitir conocimientos, aptitudes y - habilidades en el tiempo más corto posible.

*Aprendices.*- Aptos para ser motivados e interesados en aprender.

*Métodos.*- Que mejor se ajusten al material que se va a transmitir.

*Conocimientos.*- Ambos; tanto técnicos del trabajo y de la naturaleza humana, como de las técnicas de la capacitación.

*Normas.*- Para medir los resultados obtenidos contra los planes programados.

*Administración.*- Que coordine todas las fases de las actividades, minimizando los problemas y motivando a los participantes.

## 5.- PRINCIPIOS DE ENTRENAMIENTO Y CAMBIO.

Existen ciertos principios que constituyen la línea directriz en la elaboración de todo programa de capacitación; se le conoce como decálogo de la capacitación.

- a).- Las actividades de capacitación, deben de ser planeadas para satisfacer necesidades específicas, tomadas del análisis del potencial de los sujetos del aprendizaje.
- b).- El aprendizaje es cosa personal, resultado de los esfuerzos por parte de la persona en capacitación.
- c).- Las actividades de capacitación se aseguran mejor cuando se verifica que se están siguiendo los principios de aprendizaje.
- d).- En la institución el aprendizaje más eficiente es el que se realiza en el lugar de trabajo.
- e).- La instrucción de vestibulo complementa y afianza las experiencias del aprendizaje en el lugar de trabajo.
- f).- Toda buena instrucción está precedida por esmerada planeación y preparación.

- g).- La capacitación equilibrada incluye todas aquellas experiencias de aprendizaje que faciliten a los empleados cumplir con las responsabilidades que se les asignen.
- h).- Es necesario la evaluación del aprendizaje y de las mejoras en el trabajo, para determinar si el programa es adecuado y si los resultados corresponden al valor de la inversión.
- i).- Las organizaciones modernas deben ser dinámicas en cuanto a la asignación de funciones y responsabilidades; por lo mismo, la capacitación debe ser continua y oportuna para poder satisfacer los nuevos requisitos que se presentan.
- j).- Cada supervisor es responsable de la capacitación de todas las personas que dependen de él, dentro de la organización, .

Una vez tratada la capacitación y desarrollo en cualquier ámbito de trabajo, y haber mencionado lo inherente al análisis de puestos, resulta de fundamental necesidad enunciar lo relativo a los sistemas de compensación que comprende en su estructura fundamental los sueldos, salarios, servicios y prestaciones que otorga cualquier institución, en particular la que tenemos como objeto de estudio en favor de los trabajadores; tema éste en el que nos enfocaremos en el siguiente capítulo.

CAPITULO VIII

SISTEMAS

DE

COMPENSACION

## 1.- ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS.

*Su etimología* : El término salario se deriva de "sal" aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

*Sueldo* proviene de la palabra "solidus", moneda de oro de peso cabal.

*Su diferencia* : El salario se paga por hora ó por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes ó por quincena.

*Su definición*: En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario: "Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo", es decir, " Es la remuneración por una actividad productiva".

a).- *Clasificación de los salarios.*

Los salarios pueden clasificarse como sigue:

- Por el medio empleado para el pago.
- Por su capacidad adquisitiva.

La primera clasificación marca las siguientes características:

-El salario pagado con moneda no presenta mayor dificultad.

El salario pagado en especie, es el que se paga con comida, producto, habitación, servicio, etc.

El salario mixto, es el que se paga, parte en moneda y parte en especie.

La segunda clasificación se refiere a :

Salario Nominal; es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor.

Salario real ; es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe. Se refiere a tan sólo a los bienes y servicios adquiridos con el salario en moneda, y no toman en cuenta en él las prestaciones.

Una tercera clasificación es la referente a la capacidad satisfac



toria, donde el salario puede ser:

*Individual*: es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.

*Familiar*; aquel que requiere la sustentación de la familia del trabajador subdividiéndose en absoluto y relativo.

Una cuarta clasificación es la que se refiere a los límites, donde el salario se divide en :

*Mínimo*; aquel que permite sustancialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia, por ello se divide en legal y contractual.

*Máximo*; aquel que permite a la institución una producción costeable.

La quinta clasificación la definiremos básicamente por su razón, es decir, por quien produce el trabajo ó por quien recibe el salario, dividiéndose en:

*Personal*; aquel que se produce por quien sostiene a la familia.

*Colectivo*; Aquel que se produce por varios miembros de la familia.

*De equipo*; Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajadores quedando a criterio de Este equipo la participación.

Una sexta y última clasificación consiste en la referente a su forma de pago, siendo esta quizá la más conocida; ella se divide en;

*Salario por unidad de tiempo*: donde solo pone en consideración el tiempo que el trabajador pone a disposición su fuerza de trabajo hacia el patrón, tomando como base una jornada frecuentemente de ocho horas.

*Salario por unidad de obra*; también llamado por rendimiento , es aquel en que el trabajador se computa de acuerdo con el número de unidades producidas, su forma mas cruda pero clara es el *destajo*. Dentro de El se debe considerar el sistema de incentivos -

directos.

b).- El aspecto jurídico del salario.

La ley federal del trabajo lo define en su artículo 82°:

"Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". El artículo 20° de la misma ley define la relación de trabajo como: "La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario". También define "aquel por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario". Aclara este mismo artículo que, "la prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero, y el contrato celebrado producen los mismos efectos". Por consiguiente, el concepto jurídico de salario, está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que se presta.

La fijación de lo que es salario desde el punto de vista jurídico tiene por objeto determinar en la ley o los contratos, aquello a lo que el trabajador tiene un derecho perfecto, y es por lo mismo exigible, esa fijación jurídica, se usará principalmente para los casos de litigios, indemnizaciones, etc.,

c).- El aspecto administrativo del salario.

Desde el punto de vista de la administración de cosas, el salario aún jurídicamente y con mayor razón administrativamente, está constituida por una serie de elementos.

Desde el punto de vista de la administración de personal: Aunque el salario no es el único interés del trabajador, con todo constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación, -- puede ser por el contrario, uno de los elementos que más estorben a esa cooperación si no está bien administrado.

De ahí, la importancia de la administración de sueldos y salarios. De ella puede depender en su mayor parte, la actitud, la cooperación del personal, y aún el estado de las relaciones obrero patronales, aún desde un punto de vista meramente económico se justi-

fican pues, estas técnicas. Pero hay que tener también en cuenta sus efectos sobre la realización de la justicia en esas relaciones.

El aspecto administrativo por lo tanto, aunque tiene relación con los aspectos jurídicos, económicos, morales, etc, constituye una forma diferente de enfocar ese problema.

d).- Factores de la determinación de los salarios.

El puesto.- La justicia conmutativa supone como una de las razones básicas para que exista diferencia en el monto del salario, la diferencia que se da es la importancia de los puestos.

Recordemos que el puesto está constituido por la unidad de trabajo específico e impersonal, por lo tanto no representa lo realizado concretamente por cada persona, ya que puede hacerse más o menos de lo "normal", sino más bien el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral.

Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto, "A trabajo igual salario igual", en este principio de nuestra legislación se consagra en realidad la proporcionalidad de puesto y salario.

La Eficacia.- Tiene un carácter más bien activo, por lo que se aplica este término preferentemente a los hombres y su trabajo, comprende no solo cantidad, sino calidad, ahorro de desperdicios etc,.

Las necesidades del trabajador y las posibilidades de la institución.- Si bien los dos factores anteriores se refieren principalmente a la justicia conmutativa, la justicia social y la conveniencia de la institución, que no está reñida, antes por lo contrario, se refleja en los postulados de la justicia exigiendo que sean tomados en cuenta los derechos del trabajador, sus necesidades y posibilidades de la institución para la fijación de salarios.

e).- Estructura actual de salarios (análisis de la situación). Llegado este punto se ve la necesidad de lanzar una panorámica retrospectiva que nos presente la situación relativa de los sueldos y salarios en la institución con relación a sus ocupaciones y categorías, para ello, los datos que deben obtenerse son los siguientes:

- Gráfico de dispersión.
- Curva del salario actual.
- Curva de incremento del valor del trabajo de sucesivos puestos en relación con el incremento y el valor monetario tal como se encuentra establecida en la situación actual.
- Número de puestos que caen fuera de la línea de proporcionalidad o de la zona comprendida entre unas líneas límites, esto servirá posteriormente, para el reajuste y clasificación de los diferentes trabajos.
- Frecuencia del puesto de trabajos en cada categoría laboral.
- Frecuencia de puestos en cada grado (si se emplea una escala de intervalos).
- Comparación de las categorías laborales actuales con los resultados de la valoración.

## 2.- POLÍTICAS DE SUELDOS Y SALARIOS

Por mucho que sea el cuidado que se ponga en la preparación y ajuste de una estructura de sueldos y prestaciones, ésta no tendrá verdadera efectividad si no va acompañada de una acertada administración, Políticas o normas equilibradas son las que hay que imponer o superponer en las principales zonas de trabajo de la institución; esto significa introducir en los distintos departamentos las nuevas estructuras y después mantenerlas. El que las políticas sean justas no es suficiente, una vez que se han establecido, tienen que ser uniformemente interpretadas y entendidas por todo el

personal, tanto por parte de los jefes como de los subordinados. finalmente, hay que llevarlas a la practica en forma homogenea a través de todos los departamentos a los que afecta el cambio. La definición de estas políticas de administración de sueldos y prestaciones exige prepararlas con cuidado y no ser redactadas hasta no tomar en cuenta la consideración de diversos factores. Todos aquellos que hayan tenido íntimo contacto con estos problemas, y que por su experiencia hayan llegado a buenas soluciones deberían ser los elegidos para actuar y participar en estos programas. Para desarrollar esta etapa es personal con práctica el que tiene que actuar, y debe ser el preferido aún sobre los mismos que han elaborado el plan de evaluación y preparado su estructura. Es el momento de la acción y de la reacción, y en el los que decidan deben estar acostumbrados a tener contacto con el personal y a conocer sus motivaciones.

Para favorecer dicha dinámica, debemos distinguir lo que son reglamentos y recomendaciones.

Políticas de personal son las que aportan a los mandos una definición de los criterios que debe seguir, con el fin de que decidan siguiendo aquellas orientaciones en las dudas y problemas que a diario les surgen.

Las reglamentaciones significan normas que hay que cumplir, y que de modo inverso, su cumplimiento es sancionable, por último las recomendaciones son formulas de tramitación que unifican y facilitan los procesos administrativos de la función de personal.

a). - Una política de sueldos bien elaborada debe contener:

- Previsión de reajustes de las clases de sueldos en función de las alteraciones del mercado para seguir cuidadosamente los índices de crecimiento de los sueldos de las instituciones concurrentes en el mercado, esa previsión deberá considerar el factor tiempo y el factor incremento de sueldo.

- Sueldos de admisión para las diversas clases de sueldos. El sueldo de admisión para empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la clase de sueldo, sin embargo, cuando el elemento reclutado no llena totalmente los requisitos exigidos por el cargo, el sueldo de admisión podrá ser inferior hasta 10 ó 20% del límite mínimo de la clase de sueldo y ajustarse al valor de ese límite después del período experimental, siempre y cuando el trabajador, corresponda a las expectativas, .

- Aumentos de sueldos.

Cualquier ajuste de sueldo dentro de la institución debe ser encuadrado dentro de los límites que se relacionan enseguida:

.Ajustes colectivos (ó por costo de vida); tratan de restablecer el valor real de los sueldos por las alteraciones en la política económica del país. La proporción de esos aumentos obedecerá a los índices de reajuste publicados por el gobierno. La proporción de esos aumentos, cuando los ajustes colectivos son espontáneos, dependerá de la administración de la institución y no deberán representar un derecho adquirido para nuevos ajustes ya que serán sustituidos en la época de los reajustes sindicales.

.Ajustes individuales ; complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar en:

Ajustes por promoción; se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo, de cargo diverso del actual, al nivel funcional superior. El ajuste por promoción podrá variar desde 5 hasta 15% siendo más alto en algunas instituciones donde puede alcanzar hasta el 25%.

Ajustes por encuadre. La institución debe pagar sueldos compatibles con los salarios pago en la misma área y en el mismo ramo de actividades. El ajuste por encuadre trata de colocar cierto sueldo dentro de la faja de sueldo a la que debe pertenecer.

Ajuste por méritos. Son concedidos a aquellos empleados que llenados todos los requisitos exigidos por el cargo, se recompensan por su desempeño superior al normal. Los ajustes por méritos de-

ben considerar el tiempo de casa y el potencial de promoción, a fin de que no sea eliminada rápidamente la posibilidad de futuros aumentos por méritos, estos deben ganarse y no concederlos automáticamente por lo tanto deben estimular e incentivar a los empleados más dedicados.

- La elaboración de la curva del sueldo y de las fajas de sueldos.  
b).- Prestaciones.

Aunque tiene muy diversas acepciones, en el medio mexicano ha venido representando cosas o facilidades que un empresario otorga a sus trabajadores, en adición al sueldo o salario estipulado.

Sus políticas son las siguientes:

Mencionaremos aquí aquellos principios básicos en que debe descansar todo otorgamiento de prestaciones o servicios de bienestar para los trabajadores, a fin de que produzcan resultados realmente benéficos:

- Los servicios de bienestar para los trabajadores jamás deben darse con carácter paternalista.

Esto nos obliga a analizar aunque sea someramente, el concepto de paternalismo, tan discutido e impreciso.

- Los servicios de bienestar al personal deben ser absolutamente libres para este.

En realidad lo anterior no es sino la aplicación del viejo axioma jurídico " a nadie puede beneficiarse contra su voluntad", la libertad del trabajador para aprovechar la prestación o el servicio o bien para dejarla, debe ser absolutamente aún social y psicológicamente,

- Los trabajadores deben intervenir de algún modo en la selección de los servicios que para su bienestar se establezcan.

De hecho este principio, no es sino una consecuencia de los anteriores, puede darse, con todo, casos en la práctica, de que en un principio no se den posibilidades de ofrecer plena intervención a los trabajadores por diversas circunstancias.

- Los servicios deben darse integrados al programa de personal de la institución.

Cuando esto no ocurre así, fácilmente se da lugar a duplicidades, lagunas y choques, todo ello en perjuicio del fin que buscan los servicios. Lo anterior implica también con las prestaciones y -- servicios que una institución ofrezca a sus trabajadores, deben ser resultado de una cuidadosa planeación y no de decisiones improvisadas.

-- Los programas de servicios deben revisarse periódicamente. La finalidad de ello será eliminar los servicios que se hayan -- convertido en menos útiles, y cambiarlos por aquellos otros que puedan producir en ese momento mayores beneficios.

- Los servicios para el bienestar de los trabajadores, parecen justificarse más como medida transitoria, sobre todo en los países en desarrollo como el nuestro.

En efecto, tanto por el escaso nivel de vida y de capacidad adquisitiva que en este tipo de naciones tiene la clase trabajadora, -- como por la dificultad y limitación de las instituciones para pagar altos salarios o sueldos se observa más justificado su implementación.

Sin embargo debe señalarse que algunos servicios y prestaciones, de tal manera, están ligadas a la actividad específica que la institución realiza, que difícilmente podrían desvincularse del manejo, aún preferente, por parte del director de personal.

- Las prestaciones sociales deben ser motivo de un acercamiento obrero-patronal, jamás un motivo de lucha de clases.

Este principio es obvio, pero en la práctica debe cuidarse de suprimir o cambiar aquellos servicios, que más que acercar, están distanciando o contraponiendo a los trabajadores hacia su institución y a los directivos de ella.



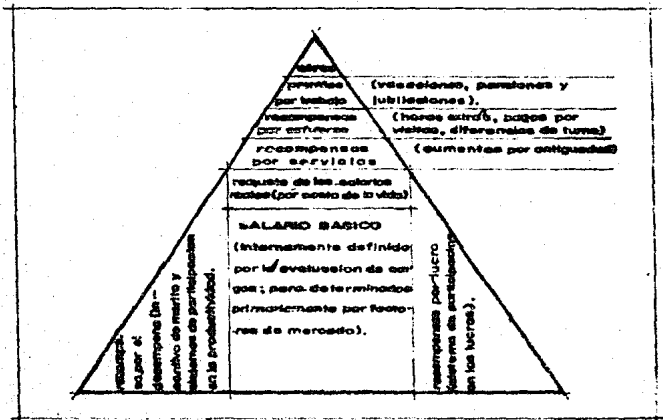


Fig. VII. 1) La pirámide del salario: combinación de un programa completo de salarios. (2.)

### 3.- ESTUDIOS TECNICOS DE SUELDOS Y PRESTACIONES

#### En Razón del Puesto:

- *Análisis de puesto: Lo primero y fundamental es definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto. Esto, sin embargo, es una técnica previa, que pertenece a la organización.*
- *Valuación de puesto: Hay que valorar después, del modo más objetivo posible, los factores que integran el puesto.*
- *Gráficas y líneas de salarios: Se debe determinar técnicamente la estructura de los salarios, lo cual se consigue mediante la gráfica de salarios, con su correspondiente líneas de salarios, que indican la posición de "ajuste" o corrección -- que debe hacerse para que dichos salarios sean justos y guarden la debida relación unos con otros.*
- *Encuestas de salarios: Toda la estructura de la institución, debe ajustarse técnicamente a la estructura que se da en la -- región que constituye el mercado de mano de obra en que la -- institución opera; esto se logra por medio de la encuesta de salarios, si ésta se realiza técnicamente.*
- *Clasificación de salarios: Con la estructura debidamente --- ajustada, hay que formar "clases" o "grupos", dentro de los -- cuales puedan manejarse con mayor facilidad los salarios, por medio de políticas y técnicas adecuadas.*

#### En Razón de la Eficiencia:

- *Incentivos, directos e indirectos: La forma más objetiva de remunerar la diversa eficiencia de los trabajadores que ---- actúan en el mismo puesto, es establecer incentivos, funda---*

dos en la diferente cantidad, calidad o ahorro que el empleado logra en su trabajo.

- *Calificación de méritos:* Esto permite premiar los méritos -- que el trabajador logra por encima de lo mínimo normal exigible en el puesto.
- *Normas de rendimiento:* También conocidas como "Estándares de realización", o como "Apreciación de resultados"; más que medir "méritos", subjetivamente apreciados, comparan lo logrado en diversos aspectos, con las metas previamente fijadas y -- cuantificadas.
- *Ascensos y promociones:* Técnicamente estructurados, no sólo responden a una exigencia de justicia, sino, inclusive, resuelven a la institución el problema de saber a quién debe -- promover, y poder demostrar objetivamente la justificación de la elección hecha.
- *Aumento de salario:* Cuando son concedidos en forma meramente apreciativas no tiene carácter técnico alguno, cuando se realizan mediante ciertas políticas, y dentro de las clases formadas, pueden ser un incentivo que rinda alguno de los beneficios de estos.

#### En Razón de la Necesidades del Trabajador:

- *Salarios mínimos, legales y contractuales:* Tienen como finalidad garantizar la subsistencia adecuada del trabajador y su familiar normal.
- *Aumento de salario:* Cuando son concedidos en forma meramente apreciativa no tiene carácter técnico alguno, cuando se realizan mediante ciertas políticas, y dentro de las clases formadas, pueden ser un incentivo que rinde alguno de los benefi-

cios de estos.

- *Revisión de los contratos de trabajo:* Tienen en realidad a ajustar la estructura de salarios a las necesidades cambiantes de la situación económica.
- *Escala móvil de salarios:* Esta es otra técnica que suele recomendarse para resolver problemas.
- *Seguridad social:* Algunas prestaciones de la seguridad social, en cuanto se dan distintas según el número de familiares de cada asegurado, son en realidad un medio más para subvenir a los problemas de Este.
- *Subsidios familiares; directos e indirectos:* En dinero o en especie, tratan de resolver, al menos parcialmente, las dificultades surgidas de las familias numerosas.

En Razón de las Posibilidades de la Institución:

- *Participación de aguinaldo:* Indudablemente tiene como uno de sus fines estimular la eficiencia de los trabajadores, aunque es principalmente un medio para derramar sobre ellos las ganancias de la institución.
- *Prestaciones que la institución ofrece:* Sean en dinero como las gratificaciones, jubilaciones, etc; o bien en especie, como casa habitación, cafeterías, etc; se dan principalmente, cuando las posibilidades de la institución le permiten brindarlas al personal, además de salarios justos.

#### 4.- ADMINISTRACION DE SALARIOS

No es algo que deba verse aisladamente, sino un intento de alcan

zar los objetivos formulados en la política salarial, que en sí es apenas un plan ideal. Con el establecimiento y el mantenimiento de estructuras de salarios equilibrados, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupe.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, - de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Aplicar la flexibilidad de la organización: dándole los medios adecuados al movimiento de personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la institución.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.
- Facilitar el proceso de la nómina.

La administración de salarios debe basarse en una estructura de salarios real y objetivo. Las relaciones de deberes y de responsabilidades de los diversos cargos deben ser definidos por medio de la evaluación de cargos.

La administración de salarios busca no solamente el equilibrio interno de salarios de la organización, sino conservar el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo.

En el capítulo siguiente debemos de enfocarnos a todos aquellos aspectos formales e informales que se ventilan en una organización de una importancia tan grande como la nuestra.

Enfocandonos principalmente al marco laboral del país , al sistema jurídico de contratación, al sistema sindical, a los reglamentos de higiene y seguridad y por último a la terminación de relaciones laborales, así como a las auditorías de recursos humanos.

*CAPITULO IX*

*RELACIONES  
LABORALES*

## 1.- MARCO LEGAL LABORAL DEL PAIS

A partir del año de 1910, en México, se comenzó a gestar en los Estados de Coahuila, Yucatán y Veracruz; preceptos que tratan de regular las cuestiones de tipo laboral en el país.

Sin embargo no es sino hasta la proclamación de la Constitución de 1917, cuando nace formalmente la legislación del trabajo en México. En ésta Constitución nacen artículos de suma importancia como es el 123. La Constitución Mexicanaa partir de ese momento es precursora, dentro de las del resto del mundo, de incorporar dentro de su texto cuestiones de tipo tan especial como es el De re ch o de T r a b a j o en donde se le dá la categoría de Constitucional.

En Noviembre de 1978, por el H. Congreso de la Unión, y de las legislaturas de los Estados, se reformó el artículo 123 constitu cio na l, dándole mayor participación a las clases desempleadas, creando la promoción de desempleados y la organización social -- del trabajo, "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y so cial me nt e ú til; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la Ley".

ARTICULO 4º.- A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo l l c i t os. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que ma r q ue la l e y, cuano se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por reso-



*lución judicial.*

*La ley determinará en cada Estado cuáles son las profesiones que necesitan títulos para su ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlos y las autoridades que han de expedirlo.*

*ARTICULO 5º.- Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, -- salvo el trabajo impuesto como pena por la autoridad judicial, -- el cual se ajustará a lo dispuesto en las fracciones I y II del artículo 123.*

*En cuanto a los servicios públicos, sólo podrán ser obligatorios, en los términos que establezcan las leyes respectivas, el de las armas y los jurados, así como el desempeño de los cargos concejiles y los de elección popular, directa o indirecta. Las funciones electorales y censales tendrán carácter obligatorio y gratuito. Los servicios profesionales de índole social serán obligatorios y retribuidos en los términos de la ley y con las excepciones que ésta señale.*

*El Estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad del hombre, ya sea -- por causa de trabajo, de educación o de voto religioso. La ley -- en consecuencia, no permite el establecimiento de órdenes monásticas cualquiera que se la denominación u objeto con que pretendan erigirse.*

*Tampoco puede admitirse convenio en que el hombre pacte su proscripción y destierro, o en que renuncie temporal o permanentemente a ejercer determinada profesión, industria o comercio.*

El contrato de trabajo sólo obligará a prestar el servicio conve-  
nido por el tiempo que fije la ley, sin poder exceder de un año  
en perjuicio del trabajador, y no podrá extenderse, en ningún ca-  
so, a la renuncia, pérdida o menoscabo de cualquiera de los dere-  
chos políticos o civiles.

La falta de cumplimiento de dicho contrato, por lo que respecta  
al trabajador, sólo obligará a éste a la correspondiente respon-  
sabilidad civil, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción -  
sobre su persona.

#### ARTICULO 123º.- DEL TRABAJO Y DE LA PREVISION SOCIAL

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes  
deberán expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán por -  
medio de dos apartados:

En el apartado "A" se hace alusión a los obreros, jornaleros, em-  
pleados, domésticos y artesano y de una forma general todo con-  
trato de trabajo, sin embargo, en el apartado "B" que es al que  
corresponde los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro -  
Social y en el cual se dictan las siguientes bases jurídicas:

1 La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será  
de ocho y siete hora, respectivamente. Las que excedán se-  
rán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento  
más de la remuneración fijada para el servicio ordinario.  
En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de  
tres horas diarias ni de tres veces consecutivas.

III Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro.

IIII Los trabajadores gozarán de vacaciones, que nunca serán menores de veinte días al año.

IV Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos.

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el Distrito Federal y en las Entidades de la República.

V A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo.

VI Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario en los casos previstos en las Leyes.

VII La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El estado organizará escuelas de Administración Pública.

VIII Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

IX Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados --

por causa justificada, en los términos que fije la Ley. En caso de separación injustificada tendrán derecho a optar -- por la reinstalación de su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue -- otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de -- Ley.

- X Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes.
- XI La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:
- a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; -- las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
  - b) En caso de accidente o enfermedad se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.
  - c) Las mujeres disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto y -- de otros dos después del mismo. Durante el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos. Además disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.
  - d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a --

asistencia médica y medicinas, en los casos y en la --  
proporción que determine la Ley.

- e) Se establecerán centros para vacaciones y para recupera-  
ción, así como tiendas económicas para beneficio de --  
los trabajadores y sus familiares.
- f) Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones bara-  
tas, en arrendamiento o venta, conforme a los progra-  
mas previamente aprobados. Además, se establecerá un -  
sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos  
crédito barato suficiente para que adquiera en propie-  
dad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para ---  
construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos -  
adquiridos para estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serían en-  
tregadas al organismo encargado de la seguridad social  
regulándose en su Ley y en las que corresponda, la for-  
ma y el procedimiento conforme a los cuales se adminis-  
trará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los  
créditos respectivos.

XII Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales  
serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y -  
Arbitraje, integrado según lo prevenido en la Ley Regla-  
mentaria.

Los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y  
sus servidores serán resueltos por el Pleno de la Suprema  
Corte de Justicia de la Nación.

*XIV La Ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.*

*NOTA: Indudablemente que algunos incisos del apartado "A", de éste artículo tiene efecto general para ser cumplidas por cualquier organismo, trátase de empresas para estatales, descentralizadas y centralizadas.*

## 2.- CONTRATOS DE TRABAJO

### Antecedentes:

El Contrato Colectivo de Trabajo es un aspecto que considera el propio Derecho del Trabajo; lo analiza, y deriva de él conclusiones que le dan su base y fundamento jurídico; por tanto, desde el punto de vista legal, dicho Contrato tiene como fuente al propio Derecho del Trabajo.

El Derecho del Trabajo es un conjunto de normas que rigen las relaciones entre trabajadores y patrones. Todo aquel que presta a otro un servicio, a cambio de una retribución, queda comprendido en esta rama del Derecho.

El Derecho del Trabajo es un todo; pero para su estudio puede ser dividido en tres fases:

- Derecho Individual del Trabajo: Es el conjunto de normas jurídicas que fijan las bases generales que deben regular las prestaciones individuales de servicios, a efecto de asegurar a los trabajadores la vida, la salud y un nivel decoroso de vida.

El Derecho Individual del Trabajo comprende los siguientes aspectos:

- a) Relaciones Individuales de Trabajo: duración, suspensión, rescisión y terminación.
- b) Condiciones de Trabajo: jornada, días de descanso, vacaciones, salario, participación en las utilidades de la insti-

tución.

- c) *Derechos y obligaciones de trabajadores y patrones.*
- d) *Trabajo de las mujeres y los niños.*
- e) *Trabajos especiales: trabajadores de confianza; trabajadores de diferentes ocupaciones.*
- f) *Trabajos en las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.*
- g) *Riesgos de trabajo.*

- *Derechos Colectivos del Trabajo: Es la parte del Derecho del Trabajo que reglamenta el derecho de las organizaciones y profesionales de trabajadores y patrones, sus contratos y sus luchas.*

*El derecho Colectivo del Trabajo comprende los siguientes aspectos:*

a) *Relaciones colectivas de trabajo: coaliciones, sindicatos, federaciones, confederaciones, contrato colectivo de trabajo, contrato ley, reglamento interior de trabajo; modificación, suspensión y terminación colectiva de las relaciones de trabajo.*

b) *Huelgas.*

- *Derecho Procesal del Trabajo: Indica los medios o procedimientos que deben seguirse ante las autoridades de trabajo para obtener el respeto a las normas jurídicas o para la composición de los conflictos laborales.*

*El Contrato Colectivo de Trabajo viene a dar fortaleza al De-*



recho del Trabajo. Previendo ese tipo de situaciones, pone de manifiesto una nueva figura jurídica que recibe el nombre de Contrato Colectivo de Trabajo; es la suma de todas aquéllas - adiciones que se le hacen a la Ley Federal del Trabajo en cada centro laboral en particular; es un compromiso del patrón, ya no frente a un trabajador, sino frente a la suma de quienes integran la fuerza de trabajo; un instrumento evidente de fuerza social, en donde se van proyectando, con el correr de los años, las legítimas conquistas y aspiraciones de los trabajadores.

La filosofía del Contrato Colectivo de Trabajo es una manifestación de la clase trabajadora que busca se tenga en cuenta - su dignidad como persona humana; que se presente ante el patrón, no a suplicarle la concesión de un derecho legítimo o - el cumplimiento de un compromiso pactado, sino a exigir, incluso bajo el imperativo de parar el centro de producción, ta les derechos y compromisos.

El Contrato Colectivo de Trabajo de tal fuerza al trabajador, que el incumplimiento de cualquiera de las cláusulas constituye un motivo de huelga.

#### - Evolución de los Contratos Colectivos de Trabajo.

El Contrato Colectivo de Trabajo implica la existencia de dos supuestos:

- a) Relación Laboral: Se refiere de que no existe un grupo de trabajadores dependientes de un patrón, la existencia del Contrato Colectivo de Trabajo no puede llevarse a cabo.

b) *Asociación Lícita de Trabajadores*: Se refiere a que la asociación de trabajadores necesariamente tiene que estar --- constituida lícita y legalmente.

*El Contrato Colectivo de Trabajo* vino a abolir al entonces -- llamado *Reglamento de Trabajo*. En su evolución, tuvo que pa-- sar por una serie de etapas de ser reconocido y protegido por las instituciones legales.

*Primera Etapa*: El *Contrato Colectivo de Trabajo* no fue acepta-- do desde el momento de su primera manifesta-- ción. Los trabajadores recurrieron a la huelga como instrumento para proteger lo consignado -- en los *Contratos Colectivos de Trabajo*. En la segunda mitad del siglo pasado, empezaron a va-- riar las condiciones imperantes entre los tra-- bajadores y los patrones.

*Segunda Etapa*: El patrón tuvo que reconocer la existencia del *Contrato*, pero definitivamente no porque éste -- tuviera un fundamento jurídico, sino más bien porque la *Ley*, desde tiempo atrás, había reco-- nocido la asociación profesional.

*Tercera Etapa*: La evolución del *Contrato Colectivo de Trabajo*, es la que se refiere a la explicación de su -- existencia por las normas de derecho civil. El *Contrato Colectivo de Trabajo* estaba naciendo a la vida jurídica en el campo del *Derecho Pri-- vado*; no se refería a la actividad del *Estado* sino a las relaciones entre los particulares.

*Cuarta Etapa: La evolución del Contrato Colectivo de Trabajo es una consecuencia inmediata de la anterior; o sea, las leyes civiles reconocen su existencia y con ello nace a la vida jurídica.*

*Quinta Etapa: La evolución del Contrato Colectivo de Trabajo la constituye la reglamentación del mismo, en leyes especiales.*

*Sexta Etapa: La evolución del Contrato Colectivo de Trabajo, se refiere a su reconocimiento por las garantías constitucionales; el Derecho del Trabajo ya había dejado de ser un simple estatuto que reglamentaba las relaciones entre un trabajador y un patrón; a partir de este momento el Contrato Colectivo de Trabajo tiene la fuerza que emana de la Constitución y con ello su reconocimiento absoluto por parte del propio Derecho Constitucional.*

#### *- Características del Contrato Colectivo de Trabajo.*

*El Contrato Colectivo de Trabajo es resultado de una libre — discusión entre un sindicato o varios sindicatos de empleados y uno o varios patrones o una asociación de patrones; excepcionalmente, de una decisión de autoridad, de un acuerdo y de una decisión, caso frecuente cuando sólo se obtiene el consentimiento de los interesados sobre una parte del contrato colectivo de trabajo.*

*El Contrato Colectivo de Trabajo incluye:*

- a) Reglas para ajustar a ellas la prestación de servicios.
  - b) Servicios y prestaciones para satisfacer necesidades comunes.
  - c) Un régimen de paz.
  - d) El fortalecimiento de la unidad obrera y de la patronal.
- El Contrato Colectivo de Trabajo: Es el régimen jurídico de una o varias organizaciones, elaborado por el patrón patrones de éstas o la coalición a que pertenecen, y el sindicato o -- sindicatos a que pertenecen los trabajadores de esas organizaciones, o por árbitro público o privado en quien se delega -- esa facultad, para gobernar la prestación de servicios de los trabajadores y las materias derivadas de la misma.

El Contrato Colectivo de Trabajo es un conjunto de normas que regulan a una serie de fenómenos jurídicos que poseen una naturaleza específica.

Los fenómenos jurídicos a que nos referimos, y abarcado por -- el régimen, son los relativos a la prestación de servicios.

Por otra parte, la facultad de fijar o de establecer el régimen que otorga la ley a los sindicatos y a los patrones, puede ser delegada a un árbitro público o privado; por esto he -- mos aludido la posibilidad de que el Contrato Colectivo de -- Trabajo sea establecido por la autoridad o por árbitro privado.

### 3.- REVISIONES CONTRACTUALES

Por regla general, al celebrarse o revisarse un Contrato Colectivo de Trabajo, se modifican las condiciones laborales.

a) *Contratos Individuales vigentes:* Cada empleado y cada patrón en particular, ligados por relaciones de trabajo vigentes, adquieren la obligación de ajustar los contratos individuales de trabajo a las cláusulas contractuales. La modificación es una consecuencia obligada de la celebración del Contrato Colectivo de Trabajo. Se puede decir que las estipulaciones del Contrato Colectivo de Trabajo pasan a formar parte de los Contratos Individuales que rigen a las partes.

b) *Nuevos Contratos:* Los nuevos Contratos Individuales que se celebren deben serlo en los términos de las cláusulas contractuales. La obligación respecto de los contratos individuales futuros consiste en ajustarlos al Colectivo en el momento de celebrarse aquéllos.

Son las obligaciones que nacen de las cláusulas que introducen esas modificaciones y son las siguientes:

- *Las cláusulas de beneficio común:* cobran eficacia a través de un régimen de prestaciones del más diverso orden; por ejemplo: establecer una biblioteca.
- *Las cláusulas profesionales:* son aquéllas que se asientan, confirman y proyectan en el pacto que sustenta a las asociaciones profesionales, obreras y patronal, que intervienen del Contrato Colectivo de Trabajo.

- a) Con motivo de alzas de precios que disminuyeron el poder adquisitivo de los salarios de los empleados, se firmó una recomendación conjunta en la que se exhortaba a las organizaciones para que se incrementaran los salarios.
- b) En el mes de Septiembre de 1974 se suscribieron las bases generales por parte de las organizaciones sindicales integrantes del Congreso de Trabajo y los de las organizaciones patronales, tendientes a resolver los conflictos de huelga planteados por la demanda general de incremento de salarios contractuales.
- c) En las bases generales se anunció el propósito del Poder Ejecutivo de promover las reformas legales necesarias, a fin de que en el futuro los salarios pactados en cada Contrato Colectivo se ajustaran cuando hubiera transcurrido un año a partir de su propia revisión. Este propósito culminó con el Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Federal del Trabajo, publicado en el Diario Oficial del 30 de Septiembre de 1974.
- d) En el decreto aludido se reforma la Ley Federal del Trabajo en los artículos 561, fracc. V; fracc. I y II; 573, fracc. III y IV. todos estos artículos fueron reformados, hacen referencia a procedimientos que deben seguirse en materia de salarios mínimos, además se adicionaron los artículos 399 bis; 419 bis, fracc. VIII del 450 y fracciones VI y VII del 561.
- e) Sobre el particular, interesa el artículo 399 bis, que se adicionó; de éste se desprenden dos situaciones:
- La que corresponde a lo que señala el artículo 399 de la Ley, que indica que la solicitud de revisión del contrato colectivo deberá hacerse por lo menos, 60 días antes del

vencimiento del Contrato Colectivo; es decir; que subsiste la obligación patronal de revisar el Contrato Colectivo, - cada dos años; lógicamente, atendiéndose a los procedimientos legales. Esta revisión deberá abarcar tanto el clausulado del documento, incluyendo lo administrativo, como las prestaciones sociales, bien entendido de que, en este renglón, deberá tomarse en consideración la potencialidad económica de la organización.

- La que corresponde al artículo 399 bis, que no es otra más que la derivada de la necesidad de que los salarios pactados en cada Contrato colectivo tienden a compensar la elevación ocurrida en el costo de la vida. Esta revisión como se dice anteriormente; deberá nacerse cada año, pero únicamente en lo que se refiere a los salarios en efectivo por cuota diaria; resulta claro, pues, que en estos casos no procede la revisión del clausulado administrativo y prestaciones sociales consignadas en los documentos.

#### 4.- ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIONES COLECTIVAS

Las negociaciones colectivas son uno de los adelantos más notables del siglo XX. La expresión negociación colectiva, acuñada en 1981, ha estado con el movimiento laboral y los sindicatos. - Pero, en años recientes, las asociaciones de profesionales, de instituciones y el gobierno han recurrido a este proceso para resolver las disputas. La negociación colectiva también se ha utilizado para dirimir disputas entre terratenientes y arrendatarios, estudiantes y universidades, organizaciones de derechos civiles y gobiernos municipales.

Este proceso se define como la negociación, preparación de proyectos, administración e interpretación de contratos escritos entre las dos partes para un periodo específico; el resultado es un contrato definitivo en que se establecen los acuerdos mutuos en cuanto a salarios, jornadas de trabajo y otras estipulaciones y condiciones laborales.

#### a) Antecedentes Legislativos

Muy a principios del siglo, con el crecimiento y estabilización del movimiento laboral, las negociaciones colectivas se volvieron parte aceptada de las relaciones obrero-patronales. En 1926, la promulgación de la Railway Labor Act dió un tremendo auge al proceso de negociaciones colectivas. Aunque esta Ley sólo incluyó a la industria de transporte, le garantizó a los trabajadores el derecho a formar organizaciones -- sindicales y a celebrar negociaciones colectivas con los patrones. El razonamiento fue que la representación de los empleados por un sindicato equilibraba mejor los intereses y el bienestar del trabajador con los intereses de la institución. En 1969, el Presidente expidió la Orden del Ejecutivo 11 491 para aplicar los derechos de negociación colectiva a los empleados federales. Esta orden establece las normas básicas para las negociaciones colectivas en el sector público.

#### b) La Necesidad e las Negociaciones Colectivas

En cierto sentido, la revolución industrial dió al individuo más control sobre su destino. Aunque las personas estaban en una posición mucho más débil en relación con el patrón, podían contratarse para un empleo, con la oferta de sus habili-



dades y servicios a cambio de un salario. No obstante, una vez que habían sido contratados, tanto ellas, como su trabajo de producción se volvían propiedad del patrón.

En ausencia de métodos alternos viables, los trabajadores empezaron a recurrir a la fuerza, a fin de ganar cierta influencia sobre los términos y condiciones de su empleo. Estos intentos, que datan de 1741, fueron mal vistos por el público y los tribunales. Sin embargo, con el paso del tiempo, la sociedad se volvió más consciente de la situación angustiosa de los trabajadores. La negociación colectiva, no existió desde los principios del movimiento laboral. La mayor parte de las relaciones entre los sindicatos y las instituciones eran unilaterales: los trabajadores que solicitaban una mejora se acercaban a los patrones con una actitud de "lo acepto o hacemos huelga" y los patrones por lo general rehusaban o no tenían en cuenta esa solicitud. En vez de negociar, el resultado era una prueba de resistencia económica, para determinar quién tendría la última palabra en las decisiones sobre salarios.

#### c) Negociaciones de Buena Fe

En general, la buena fe se ha interpretado como la intención sincera de negociar las diferencias y llegar a un acuerdo aceptable para ambas partes. La Ley no requiere que cualquiera de las partes acepte una proposición o haga concesiones. Por tanto, la existencia de la buena fe se determina, en general, en base al ambiente imperante de negociación.

Las negociaciones "duras" o firmes se refieren a la situación en la cual una de las partes hace una oferta final y las posi

ciones de ambas partes son tales que no se alterarán. Este tipo de negociaciones no suele considerarse ilegítimo, si la demanda o la oferta no es tan irrazonable que resulte imposible su aceptación, aunque no se requiere otorgar concesiones, parece ser que la buena disposición para llegar a un arreglo es esencial para establecer la existencia de la buena fe.

#### d) Materia de las Negociaciones Colectivas

En general, los salarios, la jornada de trabajo y otros términos y condiciones de empleo son la materia de las negociaciones colectivas. Con el paso de los años han aumentado los tipos de temas y números de casos que someten a la negociación colectiva. En el cuadro 9.1 aparece, una lista parcial de estos temas.

En general, los conceptos resumidos en el cuadro 9.2 no se pueden someter a negociación colectiva en el sector público, según la Orden de Ejecución 11 491.

#### e) Participantes en las Negociaciones

En el Proceso de las negociaciones colectivas hay diversos participantes implicados directa o indirectamente. Pueden ser personas, grupos, entidades o juntas que representen a los patrones, a los empleados o a terceros.

- El patrón: La participación del patrón puede ser en una de varias formas. En las negociaciones, pueden participar, según el tamaño de la organización o la seriedad de la disputa, una o más plantas, o toda la organización o varios patrones. Las negociaciones pueden ser a nivel de zona, regio

nal o nacional e incluso a una organización.

- *Sindicato: El representante de los empleados que participa en las negociaciones puede ser un sindicato local, un sindicato internacional, o una división del sindicato que incluye varias plantas de un sindicato local o de uno internacional y que negocien a nivel local, regional o nacional. - El nivel específico de negociaciones depende generalmente de las necesidades de las partes comprendidas.*
- *Terceros: Inicialmente, el gobierno tenía una política de "manos fuera" en las relaciones obrero-patronales, pero ha venido participando en forma creciente en el proceso de negociaciones.*

---

Salario  
 Jornada de Trabajo  
 Despido  
 Arbitraje  
 Días Festivos Pagados  
 Vacaciones Pagadas  
 Procedimiento para quejas  
 Seguridad y Cuotas del Sindicato  
 Reglamentos de Trabajo  
 Seguro de Grupo  
 Promociones  
 Antigüedad  
 Suspensiones temporales  
 Transferencias  
 Cargas de Trabajo  
 Indemnización por Despido  
 Reglamentos de la Planta  
 Seguridad Industrial  
 Periodos para comidas  
 Gratificaciones  
 Periodos de Descanso  
 Tarifas para Destajo  
 Planes de Compra de Acciones  
 Cláusulas de Derechos de la Institución  
 Descuento en Productos de la Compañía  
 Diferencias por Turno  
 Cierres de la Planta  
 Procedimiento de Anuncio de Puestos  
 Examen Físico a Empleados  
 Cambios en el Asegurador y Beneficios  
 Participación de aguinaldo  
 Pago de Tiempo Extra  
 Ausencia por Enfermedad con Sueldo  
 Casas pagadas por la Institución  
 Subcontratos  
 Duración del Contrato  
 Aumentos por Méritos  
 Edad de Jubilación  
 Precio de Comidas Servidas por la Insti-  
 tución  
 Asignación y Transferencia de Puestos  
 Cláusula de no Huelga  
 Topes de Producción Impuestos por el --  
 Sindicato

---

- 
- Tabular (escala de sueldos).
  - Misión, presupuesto u organización de la entidad.
  - Número de empleados.
  - Números, tipos y grados de puestos o de empleados asignados a una unidad organizacional, proyecto de trabajo o tiempo de servicios.
  - Tecnología para efectuar el trabajo de la entidad.
  - Métodos internos de seguridad y protección.
  - Cualquier concepto en conflicto con leyes existentes o futuras y los reglamentos de las autoridades competentes, incluso las políticas establecidas en el Federal Personnel Manual, políticas publicadas por la entidad y reglamentos en existencia al momento de la aprobación del contrato, y políticas y reglamentos para entidades de publicación subsecuente por las autoridades competentes, o autoridades por los términos de un contrato de control a nivel más alto en la entidad.
  - Cualquier concepto en conflicto con los derechos de los funcionarios de la entidad para dirigir a los empleados, contratar, promover, transferir, asignar, devolver, suspender, degradar, despedir y disciplinar a los empleados, para reducir la fuerza, mantener la eficiencia, determinar métodos, medios y personal para desempeñar todo aquello que fuere necesario para llevar a cabo la misión de la entidad.
- 

Cuadro 9.2 Conceptos que no se pueden someter a negociación colectiva en el sector público.

## 5.- RELACIONES CON LOS SINDICATOS

### - Desarrollo Histórico de las Organizaciones Sindicales

El desarrollo de las estructuras sindicales fue paralelo con la legislación y sentencias de los tribunales relacionadas -- con los sindicatos. Se pueden identificar cuatro tipos principales de unidades sindicales.

- a) Sindicatos locales en una industria o gremio particular.
- b) Federaciones que abarcan un área grande de sindicatos locales. Pueden estar compuestas por sindicatos locales de una gran variedad de industrias.
- c) Sindicatos nacionales o internacionales.
- d) Federaciones de sindicatos nacionales, internacionales y locales.

Como se mencionó, la legislación prosindical fue acompañada -- por un aumento en el número de agremiados en los sindicatos. -- El número de miembros de los sindicatos aumentó con rapidez -- durante el tiempo en que la Wagner Act fue la ley prevale -- ciente para las relaciones obrero-patronales. Sin embargo, -- desde la promulgación de Taft-Hartley Act, el número de afi -- liados han mostrado un ligero descenso, si se mide como por -- centaje de la fuerza total de trabajo.

Parece haberse desarrollado una importante tendencia en el nú -- mero de miembros de los sindicatos en la última década. Los -- sindicatos que tienen el máximo aumento en porcentaje en los

años recientes son los formados por empleados de oficinas.

#### - Estructuras de las Organizaciones Sindicales

El núcleo de la estructura organizacional de los sindicatos es la relación entre la federación de sindicatos, los sindicatos nacionales y los sindicatos locales. El propósito de esta sección es examinar esas relaciones.

##### a) Federación de Sindicatos

El AFL-CIO es una federación de sindicatos nacionales internacionales y locales que representa a cerca del 80% de los trabajadores sindicalizados. Existen otras federaciones, pero son más pequeñas.

El AFL-CIO fue el resultado de la fusión de la American Federation of Labor (AFL) y el Congress of Industrial Organization (CIO) en 1955. La AFL, formada en 1886, en sus principios, constaba de sindicatos gremiales, que sólo tenían trabajadores especializados o artesanos como miembros. En realidad, la mayor parte de los sindicatos gremiales se pueden llamar de ramas múltiples o amalgamados porque tienen miembros de varios gremios relacionados.

Las políticas básicas de la AFL-CIO se establecen y su consejo ejecutivo se elige en una convención nacional que se celebra cada dos años. El consejo ejecutivo consta del presidente, secretario-tesorero y 33 vicepresidentes. Cada sindicato nacional e internacional puede enviar delegados a la convención nacional. El número de delegados que puede tener un sindicato particular, se determina de acuerdo con -

el número de sus afiliados. Otras organizaciones afiliadas al AFL-CIO pueden enviar un delegado cada una.

#### b) Sindicatos Nacionales e Internacionales

La mayoría de los sindicatos nacionales e internacionales están organizados en forma semejante a la del AFL-CIO. En general, funcionan bajo una constitución y tienen una convención nacional en que cada sindicato local está representado en proporción a sus miembros activos. Por lo general, la convención elige una junta ejecutiva, que suele constar de un presidente, secretario-tesorero y muchos vicepresidentes. El consejo ejecutivo o el presidente nombra un staff para que maneje asuntos, como actividades de organización, investigación y problemas legales.

La organización de campo del sindicato nacional e internacional suele tener varias oficinas regionales o distritales encabezadas por un director general. Bajo las órdenes del director regional están los representantes de campo que ayudan a organizar nuevos sindicatos locales y los ayudan en sus tratos normales con las instituciones (empresas).

#### c) Sindicatos Locales

La mayor parte de los sindicatos locales funcionan según la constitución de sus organizaciones nacionales. Como regla, los miembros del "local" eligen a los directivos que se encargan de sus actividades. Los directivos o funcionarios de los sindicatos locales suelen tener empleo permanente y no reciben honorarios por sus actividades sindica-



les. En los sindicatos locales más grandes, tienen empleados de tiempo completo para encargarse de sus actividades. Por lo general, el local depende mucho del representante de campo del sindicato nacional o internacional, quien le ayuda en el manejo de sus negociaciones colectivas, huelgas y conflictos importantes.

#### - Los sindicatos y la Administración de Personal

Los sindicatos tienen un fuerte impacto en las actividades de administración de personal. Por medio del procedimiento de negociaciones colectivas, los sindicatos participan en la determinación de salarios, tipo de trabajo que se efectuará, horas de trabajo y beneficios adicionales (prestaciones).

En la mayoría de los contratos colectivos con los sindicatos se establece un procedimiento para agravios y conflictos. Con este mecanismo, los empleados cuentan con un medio para dar a conocer sus quejas y expresar sus opiniones en los conflictos y disputas en relación con los términos contractuales. Aunque el departamento de personal suele ser el responsable de la disciplina y los despidos, esta responsabilidad la comparten con el sindicato mediante el procedimiento para agravios y conflictos. La mayoría de los procedimientos para agravios y conflictos tiene el arbitraje como su paso final y, en la mayoría de los casos, la decisión de un tercer árbitro neutral, es obligatoria e inapelable para ambas partes.

La presencia de un sindicato impone responsabilidades adicionales a los supervisores de la organización, los cuales deben aprender a manejar sus departamentos de acuerdo con el contrato colectivo y a tratar a los representantes sindicales como

*sus iguales durante las negociaciones colectivas. Deben aceptar el interrogatorio de sus acciones y mantener registros -- exactos para usarlos en caso de que surjan tales interrogatorios.*

*El sindicalismo ha ampliado las habilidades requeridas en el funcionario de personal. Como representante de la institución en la negociación y administración del contrato colectivo de trabajo, el funcionario de personal tiene una voz importante para determinar las políticas de la institución. Para que un funcionario de personal pueda tener éxito en el área de relaciones laborales necesita tener:*

- a) Conocimiento de las leyes y su interpretación.*
- b) Conocimiento de las estrategias para negociaciones colectivas.*
- c) Habilidad para efectuar investigaciones.*
- d) Habilidad para redactar estipulaciones contractuales y documentación para los arbitrajes.*
- e) Habilidad para aconsejar las acciones de la alta (gerencial) dirección.*
- f) Conocimiento de los aspectos de agravios y de contratos.*
- g) Habilidad para tener relaciones eficaces con los dirigentes y representantes sindicales.*
- h) Habilidad para poder captar la imagen completa, en vez de una situación específica.*
- i) Habilidad para respetar los principios y prácticas razonables de la dirección.*
- j) Habilidad para ser paciente, tolerante y comprensivo.*

Las presiones sindicales han tenido una influencia significativa en la función de personal, tanto en las instituciones con o sin sindicato. Aunque en la actualidad menos del 25% de la fuerza de trabajo está sindicalizada, se trata de una poderosa minoría. El sindicalismo está concentrado con más intensidad en las grandes instituciones, quienes señalan el camino a seguir de su área industrial y geográfica. Por esta razón, los salarios, beneficios y términos y condiciones de empleo ganados en la mesa de negociaciones, influyen en forma significativa en las prácticas del personal en otras instituciones en esa zona. Otra influencia de los sindicatos es que -- las instituciones que no tienen sindicatos pueden buscar la satisfacción de sus empleados, en un intento por impedir que lo tengan. Por tanto, gran parte del tiempo de un funcionario de personal puede estar dedicado a impedir la entrada -- del sindicato a su institución (compañía).

## 6.- HIGIENE Y SEGURIDAD

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de la organización, y esta no debe entenderse simplemente como la ausencia de enfermedad, sino además como un estado completo de bienestar físico, mental y social que permite el desarrollo cabal de la personalidad.

En adición a los aspectos morales, es necesario insistir en -- que una población enferma carece de energía para el trabajo y, por ende ve mermados sus ingresos y su productividad, lo cual acarrea estancamiento económico, sin que existan, por tanto, -- posibilidades de mejorar su salud, estableciéndose un círculo

vicioso del cual es muy difícil salir.

Es importante advertir que las enfermedades producen frecuentemente ausencias en el trabajo, lo cual va a implicar una disminución en la producción. Las enfermedades tienen aún otra repercusión de tipo económico: los fondos que se dedican a curarlas podrían destinarse, en caso de estas disminuir, a otros fines: higiénicos, educativos, sociales, etc.

Las enfermedades repercuten en forma negativa en el desarrollo integral (económico, social, cultural, etc.) del país en las siguientes formas:

- Producción (eficiencia). Principalmente por dos causas; ausentismo y falta de energía que conduce a una baja producción.
- Mortalidad, que resta personas a la población económicamente activa y puede significar la pérdida de muchos talentos de todo tipo.
- Gastos, que impiden dedicar sumas a otros fines:

#### a) Higiene:

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

*Enfermedad:* 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.

*Enfermedades Profesionales:* Es el estado patológico que so breviene por una causa repetida durante largo tiempo, como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que -- produce en el organismo una lesión o perturbación funcio - nal, permanente o transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físico, biológicos, de energía o psicoló gicos. El artículo 475 de la Ley Federal del Trabajo habla sobre ellas.

*Reglamentación de Higiene:* Ha sido encaminado a preservar la salud de los trabajadores y deben contener todas las me didas preventivas de control en locales, centros de traba- jo. Algunas de ellas se refieren a:

- Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- Sistemas de ventilación.
- Procedimiento de calefacción.
- Métodos de iluminación.
- Suministros de agua potable.
- Alejamiento y neutralización de las aguas negras.
- Aseo de los centros de trabajo.
- Eliminación y transformación de basura y materiales de desecho.
- Acondicionamientos higiénicos.
- Servicio Médico.

*Organismos dedicados al estudio de la higiene:*

- En la organización:

*Departamento de seguridad e higiene.  
Comisiones mixtas de higiene y seguridad.*

- *En el país:*

*Secretaría de Salubridad y Asistencia.*

*Secretaría de Trabajo y Previsión Social.*

*Instituto Mexicano del Seguro Social.*

*Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.*

- *Internacionalmente:*

*Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra, Suiza)*

*Organización Mundial de la Salud (Ginebra, Suiza)*

*Asociación Interamericana de Seguridad Social (México, --  
D.F.)*

*Oficina Sanitaria Panamericana.*

*Organización de Salud Pública dependiente de la O.N.U. y  
de la U.N.E.S.C.O.*

*b) Seguridad:*

*Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación  
para la reducción, control y eliminación de accidentes en  
el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmen-  
te de las reglas tendientes a evitar este tipo de acciden-  
tes.*

- *Accidente de Trabajo: Es toda lesión medicoquirúrgica o  
perturbación psíquica o funcional, permanente o transi-*

tonia, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste, o como consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en -- las mismas circunstancias. La Ley Federal del Trabajo, -- nos explica el accidente de trabajo en el artículo 474.

*Causas de los accidentes: toda acción tiene una causa y los accidentes no son la excepción. Entre las causas que dan origen a un accidente, hay dos que conducen directamente a la producción del mismo:*

*Directas o próximas, dependen estas del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones biológicas intrínsecas del propio accidentado.*

*Indirectas o remotas, estas 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.*

*La ley manda que no es necesario que el accidente se realice dentro de las horas de servicio, para que sea considerado como riesgo profesional, sino que basta que se realice con motivo del trabajo, de manera que si el trabajador se encontraba prestando servicios en beneficio -- del patrón cuando acaeció el accidente, a este último incumbre la responsabilidad del riesgo.*

*Detección de Riesgos: para eliminar las causas de los -- accidentes es necesario conocer los riesgos. Para detectar los riesgos, es necesario:*

Saber qué condiciones, o qué prácticas son inseguras, - y en qué grado.

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

Las inspecciones pueden encaminarse a localizar las operaciones inseguras para observar los riesgos a que se expone una persona, o expone a los demás, elaborando un reporte adecuado de ellas y proponiendo la forma de corregirlas. Tanto las inspecciones como las investigaciones deben terminar con la elaboración de un reporte escrito, ya que es muy importante para la corrección de los riesgos.

Es importante atender a los siguientes puntos:

- Realizar exámenes médicos de ingreso y periódicos, para colocar a las personas en puestos adecuados a sus condiciones físicas y de salud.
  - Fomentar al máximo las buenas relaciones, dentro y fuera del trabajo; estas favorecen la seguridad.
  - Difundir ampliamente las normas de seguridad en la colectividad.
  - Lograr que todos conozcan las consecuencias de los accidentes.
  - Obtener el apoyo general para los programas de seguridad.
- Técnicas para fomentar la seguridad: Existen algunas actividades que se basan en satisfacciones, emociones, deseos, muy humanos, y que por lo mismo pueden emplearse con cier



to éxito como alicientes para lograr la seguridad. Es -- frecuente encontrar el empleo de técnicas para fomentar la seguridad, tales como:

- Concursos, basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada.
  - Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
  - Metas.
  - Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad corresponde a todos, según el puesto que se desempeñe en una organización.
  - Información de casos reales ocurridos en la organización.
  - Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia que se da a los logros en seguridad.
- Impacto Económico, Social y Psicológico de los Accidentes:

• Aspecto económico: De los accidentes es un tanto difícil de precisar porque hay algunos costos ocultos; sin embargo, deben considerarse, por lo menos: tiempo perdido del accidentado, de los compañeros y del jefe; tiempo invertido en la investigación, atención médica inmediata, atención médica posterior, costo del equipo dañado, costo de la materia prima dañada, salarios devengados por el accidentado, costo de la producción que dejó de realizarse, indemnizaciones, costos administrativos, -

etc.

*Aspecto psicológico: Cuando el accidente acarrea incapacidad permanente, existen cambios de personalidad ocasionados por la necesidad de cambiar de trabajo, o la imposibilidad de trabajar, por la reducción en los ingresos, por el sentimiento de no ser capaz de valerse -- por sí mismo. etc.*

*Aspecto social: Los cambios de personalidad del accidentado van a repercutir directamente en el núcleo familiar.*

#### 7.- TERMINACION DE LAS RELACIONES LABORALES

*Al establecer las cláusulas del Contrato de Trabajo, tanto el empleado como la organización deben definir los lineamientos de inicio de las labores con la misma importancia que las condiciones del término de las mismas.*

*Un trabajador puede dejar de prestar servicios en la organización por diferentes causas, que a continuación se señalan:*

*Jubilación: El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar.*

*Renuncia: El trabajador que voluntariamente sale de la organización, tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado durante más de 15 años en la organización de acuerdo a las modalidades del artículo 162 de la Ley Federal del Trabajo; igualmente, tiene derecho a una "constancia escrita relativa a sus servicios". El abandono de empleo es una renuncia implícita.*

*Terminación de Contrato: Cuando por mutuo acuerdo se firmó contrato por tiempo determinado u obra terminada, de acuerdo a las modalidades legales respectivas. Se da por terminada también la relación de trabajo por muerte del trabajador y por estar incapacitado éste físicamente para continuar prestando sus servi -- cios (art. 53 Ley Federal del Trabajo).*

*Rescisión de Contrato: Cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo con la Ley (art. 47) - la organización puede rescindir, sin responsabilidad, el contra -- to de trabajo; o bien cuando la organización comete algún acto que, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, puede ser causa de que el trabajador rescinda del contrato de trabajo (art. 51); en cuyo caso, la organización estaría obligada a pagarle la in -- d -- dem -- n -- iz -- ación correspondiente.*

#### *- Aspectos Legales y Psicológicos de la Jubilación*

*El caso de la jubilación es muy especial porque trae como con -- secu -- encia problemas de orden psicológico, pues la persona que deja de trabajar en pleno goce de sus facultades, puede reaccionar pensando que los demás lo perciben como inútil o incapaz, y caer en una situación depresiva, o en una existencia - amarga de tristeza o nostalgia por su trabajo.*

*El jubilado puede entrenarse supervisando las labores hogareñas, criticando la forma en que se realizan, etc; todo lo --- cual acarrea conflictos intrafamiliares.*

*Algunos empleados, después de su jubilación, no soportan la - idea de alejarse de su organización. La forma como se van des -- pre -- ndi -- en -- do poco a poco del lugar de trabajo al que se han en -- tr -- ab -- aj -- ando.*

trregado en sus últimos años, es yendo todos o casi todos los días a ella con cualquier pretexto, aunque sea a la hora de salida para poder saludar a sus amigos de siempre, conocidos y compañeros de trabajo, hasta que poco a poco van alejándose. Esto, desde luego, depende del grado de satisfacción e integración del individuo en la organización. Por otro lado la jubilación trae generalmente disminución en los ingresos familiares.

Básicamente, el jubilado debe dedicarse a realizar actividades que sean de su gusto y para las cuales tenga inclinación. Lo más perjudicial es que permanezca inactivo.

Como se ve, la jubilación trae generalmente una serie de desajustes emocionales y económicos tanto personales como familiares que pueden agravarse y dar como resultado serios trastornos psicológicos; es un serio problema de salud mental, tanto del jubilado, como de su familia.

#### - Renuncias

El empleado, al dejar de prestar sus servicios tiene derecho a que la organización le liquide todas las percepciones a que se ha hecho acreedor. Según el artículo 84 de la Ley Federal de Trabajo.

Entrevista de Salida: Es conveniente llevar un control de las causas de renuncia del personal, para lo cual se puede implantar el método de entrevistas de salida. Por medio de ésta, que se efectúa una vez que el empleado presenta su renuncia, se intenta la expresión espontánea y libre, para que este ex

*plique con sinceridad la causa de su egreso.*

*La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso, hasta la fecha en que renuncia.*

*De la entrevista de salida se obtiene una serie de datos importantes, como son las causas de las mismas, nivel de la moral de trabajo en la organización, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, deficiencia de la organización en general, constituye, según se ve, un control sobre el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, por una parte, y por otra sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados.*

*Índice de Rotación de Personal: Generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el "nivel de moral de trabajo" de la misma, ya que de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.*

#### 8.- AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

*Concepto: Es un procedimiento que tiene por objeto revisar y -- comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de --*

*los fines de la administración de personal.*

*La parte principal de la auditoría de personal, implica que, -- con base en los datos (los programas y los presupuestos del departamento de personal), se realice o se lleve a cabo un análisis profundo que nos permita evaluar si lo realizado y aun lo que se dejó de realizar, o lo que se hubiere obtenido por encima de lo previsto, han servido para los fines y objetivos que -- en materia de personal se ha fijado la institución, si no lo -- fueron, o si deben aconsejarse determinados cambios y proponer éstos a la luz de los constantes y espectaculares avances de -- las disciplinas y controles administrativos, a fin de mejorar y ajustar en cada período el funcionamiento de toda la función de personal y principalmente las actividades del departamento respectivo.*

*La auditoría de personal no puede realizarse exclusivamente en los registros y elementos de control que posee el Departamento de Personal, sino que tendrá que llevar a cabo, además de --- éstos, en muchos otros de la institución, ya que, la función -- del personal la realizan en sentido propio los jefes de línea, -- y sólo en sentido estaff o funcional el Departamento de Perso -- nal.*

*La auditoría puede ser externa, interna o mixta, coincidiendo -- con los tipos de observación "de participantes", "no participan -- tes" y "semiparticipantes". Cada uno de estos tres tipos de au -- ditoría tiene las ventajas e inconvenientes.*

*En realidad, parece siempre que económicamente sea posible, o -- a menos que lo impidan otras circunstancias particulares, la úl -- tma forma de auditoría, la mixta, es la más recomendable, por --*

que reúne las ventajas y elimina en gran parte los inconvenientes de las otras dos.

#### *Etapas de la Auditoría de Personal:*

##### *- Obtención de los datos e informes*

*En materia de personal, ha obtenido una organización durante el período investigado, lo cual implica, para su mayor facilidad y perfeccionamiento, dos aspectos previos:*

- El diseño de formas o cuestionarios apropiados, que nos hagan más fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos.*
- El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.*

##### *- Análisis de los datos recabados*

*Es el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; la investigación de sus causas; la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para la obtención de las políticas fijadas, ya para la modificación, supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas; las nuevas técnicas que al respecto hayan aparecido, etc.*

##### *- Informe de la auditoría*

*El resultado final será una información que, de manera precisa, técnica y concisa a la vez, contenga como partes principales:*

- La indicación de aquéllas fallas a los programas y procedi-  
mientos que se hayan encontrado, con la indicación de los da-  
ños que se estima han causado, o pudieron causar.
- La adecuación o inadecuación de los programas, en relación -  
con los objetivos y políticas señaladas en materia de perso-  
nal.
- La recomendación de aquéllos casos en los que convenga ele-  
var, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados ob-  
jetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecua-  
dos, obsoletos, etc. indicando la razón y demostraciones ob-  
jetivas en que se funde lo anterior.
- La información de lo que no pudo auditarse, y las razones --  
que los impidieron.

Principales temas que suele comprender una Auditoría:

- *Objetivos y Políticas de Personal*
  - Las escritas.
  - Las principales de apelación.
- *Posición y funciones del Departamento de Personal*
  - Su jerarquía
  - Su estructura
  - Número de personas que ocupa
  - Funciones que se desempeñan y su distribución
- *Datos numéricos de trabajadores en la organización*  
¿Cuántos:



- Empleados
  - Técnicos
  - Altos ejecutivos
  - Otras categorías especiales?
- Datos sobre sindicalización
- Sindicato: ¿Cuántos y qué categorías?
  - Central a la que pertenece el sindicato
  - Situación general de las relaciones del sindicato
- Admisión y empleo
- Fuentes de abastecimiento, por categorías de personal
  - Pasos usados en el procedimiento de selección
  - Correlación entre los resultados de la selección, y los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados
- Adiestramiento, capacitación y desarrollo
- Sistemas de adiestramiento para los diversos niveles
  - Capacitación que haya podido darse
  - Capacitación de los empleados ascendidos a jefes
  - Métodos de desarrollo de altos ejecutivos .
  - Evaluación, por los propios adiestramientos, sobre el adiestramiento y capacitación recibidos
  - Correlación entre el adiestramiento, capacitación y desarrollo dados, y los resultados obtenidos en el trabajo y en la conducta.

- Sueldos y salarios

- Políticas fijadas al respecto
- Sistemas de valuación empleados
- Encuestas de salarios en la región, y sus repercusiones en -  
fijas de los de la organización
- Clasificación de los salarios
- Sistemas de calificación de méritos y/o apreciación de resul-  
tados
- Cómo ha influido la antigüedad en los salarios
- Sistemas de incentivos; categorías que los tienen, y las que  
carecen de ellos
- Prestaciones legales y extra legales
- Correlación entre los índices de alta rotación, con los sala-  
rios que se pagan y los resultado en las encuestas de sala-  
rios

- Movilidad del personal

- Rotación y sus causas: general y por sectores
- Ascensos
- Promociones
- Transferencias

- Moral del personal

- Ausentismos y sus causas: general y por sectores
- Retardos y sus causas: general y por sectores
- Quejas: su clasificación por causas, sus soluciones, etc.

- Sugerencias; su aprovechamiento y beneficios
  - Conflictos entre departamentos, y su resolución
  - Registros de eficiencia
- Higiene y seguridad
- Número de accidentes por causas, antigüedad, etc.
  - Número de enfermedades profesionales
  - Clasificación de las causas de los accidentes
  - Medidas de seguridad - legales o convenidas-, que no se han cumplido
  - Costos directos e indirectos de los accidentes y enfermedades profesionales
  - Condiciones de higiene - legales y acordadas- que no se han cumplido
- Comunicación con el personal
- Entrevistas realizadas con trabajadores: sus causas y resultados
  - Reuniones con diversos jefes sobre problemas exclusiva o preferentemente de personal
  - Boletines, instructivos, etc., sobre problemas de personal
  - Manuales sobre aspectos relacionados con personal, y sus resultados
  - Boletín interno del personal, Evaluación de su aceptación o interés por parte de éste.

- Control de personal

- Sistemas para controlar la asistencia, la puntualidad y la --  
eficacia
- Sistemas de archivo de personal: su uso y defectos encontra-  
dos
- Kardex de personal
- Aprovechamiento de la computación electrónica para el con --  
trol de personal.

Encuestas de Actitud:

*Concepto: Es un procedimiento para conocer las reacciones de --  
los trabajadores a los diversos factores que afectan  
su trabajo, por qué piensan de esta manera, así como  
también qué aspectos desearían se modificaran, y en --  
qué sentido.*

Sus dificultades e importancia:

*A primera vista puede deducirse la enorme importancia que revis  
te una Encuesta de Actitud, porque permite a la Administración  
de Personal, no sólo conocer las verdaderas reacciones de los  
trabajadores de todos los departamentos y niveles, sino, sobre  
todo, los medios que necesita para mejorar las relaciones con el,  
mismo personal.*

*Se deduce lo difícil que es obtener respuesta que permitan cono  
cer válidamente las reacciones de los empleados.*

### *Fines de la encuesta de actitud:*

- Conocer aquéllos sistemas, prácticos y políticos, que molestan al personal, pero que éste no se atreva a presentar en quejas, para poder corregirlos.
- Conocer esas mismas circunstancias cuando no sean reales, sino que se deban a mala interpretación o incompleta información, con el fin de explicar aquéllo de que se trate, para evitar esos descontentos injustificados.
- Proveer a la organización de un medio de comunicación con su personal, mucho más amplio, confiable y franco, ya que, por su naturaleza, la encuesta de actitud tiende a garantizar el absoluto sigilo sobre las opiniones de los trabajadores, que no podrán influir en su daño, aunque fueren de crítica.

### *Tipos de encuestas de actitud:*

Ante todo, a la manera de la auditoría de personal, puede ser realizada por empleados de la organización, o bien por técnicos, bufetes, universidades, etc: de fuera de ella. La encuesta puede llevarse a cabo por entrevista o por cuestionario.

### *Procedimiento de la encuesta:*

Ante todo, debe determinarse si es oportuna; su periodicidad --suele hacerse cada año--; la época más conveniente para realizarla (es al principio del año o finales de él); la forma de realizarla, su costo, etc.

Normalmente se recomienda que la encuesta vaya precedida por -- una carta, conferencia o folleto, del más alto ejecutivo de la organización, en la que explique sus finalidades, garantice el sigilo y enfatice los beneficios de una colaboración abierta.

Debe existir un encabezado en el que se repitan brevemente los fines de la encuesta, se trate de motivar a los trabajadores para que presten su plena colaboración y, sobre todo, se aclare -- que no se debe firmar ni poner ningún dato que permita identificar a quien contesta.

Hasta este momento hemos descrito las principales técnicas de manejo de personal desde los marcos fundamentales administrativos, jurídicos y de comportamiento humano, pero este trabajo no pretende ser simplemente un conjunto de teorías y doctrinas.

Por lo que resulta ser un poco más ambicioso y pretende enfocarse en forma práctica mediante todos los modelos conceptuales antes aquí escritos al estudio de uno de los más importantes organizaciones de nuestro país como es el I. M. S. S., aunque la investigación de campo se realiza concretamente en uno de sus subsistemas que es la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos.

Por tanto los conceptos siguientes se enfocarán al conocimiento general del Instituto y de la Jefatura descrita y se diseñará -- un cuestionario para conocer el avance que dicha organización -- tiene en materia de administración de personal.

C A P I T U L O X

C A S O

P R A C T I C O

## 1.- EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL COMO INSTITUCION

### Introducción

Como Institución de derecho positivo nacional, el Instituto Mexicano del Seguro Social posee fundamento jurídico y obtiene -- las normas que regulan su funcionamiento a partir de una ley -- que debió ser aprobada por el Congreso de la Unión y promulgada después por el Ejecutivo, siguiendo para ello todo el procedi -- miento de elaboración establecido para el caso en la Constitu -- ción Política del País.

La ley del Seguro Social, expedida el 31 de Diciembre de 1942 y publicada en el Diario Oficial el 19 de Enero de 1943, ha sufri -- do desde entonces muchas modificaciones, algunas tan importan -- tes como la de 1973 que le confirió un texto sustancialmente -- nuevo. Todas estas reformas debieron sujetarse también, para ob -- tener su validez legal, a las causas y trámites legislativos de rigor. En realidad, salvo las tres primeras, que fueron decreta -- das directamente por el Presidente de la República durante 1944 y 1945, en vista de las facultades extraordinarias que previa -- mente le había concedido el Poder Legislativo, prácticamente to -- das las demás surgieron de iniciativa presidenciales discutidas y a veces ligeramente modificadas en las Cámaras de Senadores y de Diputados.

Allí en las Cámaras, también habrán de resultar interesantes pa -- ra nuestro empeño las diferentes iniciativas de reformas a la -- Ley del Seguro Social presentadas por algunos de los partidos -- de oposición (el de Acción Nacional, en mayor número y desde fe -- cha más antigua), sobre todo durante los tres periodos ordina --



rios de sesiones de la LI Legislatura, entre 1979 y 1981. --- Estas, aunque nunca alcanzaron la fortuna de conseguir la aprobación necesaria para convertirse en leyes, revisten el innegable interés de representar puntos particulares de vista sobre -- las posibilidades del Seguro, algunos de los cuales finalmente consiguieron hacer valer su conveniencia y oportunidad y obtu- vieron su incorporación en proyectos de reforma que más tarde, -- propuestos por el Ejecutivo, sí resultaron aceptados por el Con- greso.

Es preciso dejar bien claro que a pesar de referirse a temas le- gales, su índole no es propiamente jurídica. Lo que ha interesa- do más no ha sido tanto el análisis intrínseco de las formas y contenidos de derecho adoptados en la Ley del Seguro Social y -- sus reformas, cuanto el mero desarrollo cronológico y sucesivo de ella al tratar de vincularla con la evolución general de la historia del país. Con relación a esto, interesa particularmente hacer resaltar cómo han sido dos, principalmente, los momen- tos sucesivos que ha vivido el ordenamiento en estudio, bien -- que sin contradicción ninguna entre ambos, sino siendo lo asen- tado en el segundo de ellos culminación y complemento de los -- postulados del primero. Los intereses centrales de tales perio- dos han sido esquemáticamente expuestos:

Momento I (a partir del articulado original de 1942-1943): ade- cuación de la fracción XXX del artículo 123 constitucional. Es decir, se trató entonces sobre todo, de hacer efectiva una con- quista laboral de la Revolución Mexicana.

Momento II (en especial desde la expedición de la nueva Ley de 1973, aunque con ciertos antecedentes previos): búsqueda de lo que se ha llamado "seguridad social integral" y "solidaridad --

social".

a).- Antecedentes

*El Seguro Social: Es una institución que presupone el desarrollo de las estructuras económicas del capitalismo. Su esencia misma radica en el hecho de ser un régimen mediante el cual, a partir de las aportaciones de las dos partes que intervienen en la forma de producción capitalista —obreros y empresarios—, se implanta todo un sistema para garantizar al trabajador y a su familia el cuidado de la salud y el sostenimiento de sus posibilidades económicas y mantenerlo a resguardo de las diversas eventualidades de la vida, pero sobre todo de los riesgos inherentes al desempeño de sus labores. El Seguro Social fue entendido por alguno de sus iniciadores, cuando menos en su origen, como un medio de conservar al trabajador en buenas condiciones y opto por continuar siendo explotado como instrumento necesario para la producción.*

*Con fundamento en lo anterior, en pluralidad no puede hablarse sino de menos antecedentes del seguro, realmente muy poco relacionado con su verdadera entraña, hasta que a mediados del siglo pasado se produjeron primero en Inglaterra y luego en el resto de Europa las condiciones socioeconómicas que lo requerían y lo hicieron posible. Los gremios, scholae, gildas y cofradías medievales, los cuales por su funcionamiento guardan más parecido con los seguros sociales de la actualidad. En ellas se atendía por cooperación de cada uno de sus miembros al afiliado que lo necesitaba. Esta fue la técnica de aseguramiento que adoptaron los primeros sindicatos obreros en los inicios del siglo XIX. — Otras formas organizadas de asistencia pública, como hospitales,*

albergues, hospicios y casas de recogimiento, instaladas principalmente por iniciativa eclesiástica o gubernamental, únicamente poseían una función sanitaria --cuando la había-- en común con las instituciones similares creadas en nuestros días por los seguros sociales.

Fue precisamente en Alemania, en la penúltima década del siglo pasado, donde por primera vez el Estado legisló sobre materias de seguridad social. Otto Von Bismarck, llamado "canciller de hierro" del Kaiser Guillermo I, expidió sucesivamente las siguientes tres leyes: el 13 de Julio de 1883 la del Seguro de Enfermedades, el 6 de Julio de 1884 la del Seguro de Accidentes -- Trabajo de los Obreros y Empleados de Empresas Industriales y -- durante 1889 la del Seguro de Invalidez y Vejez: todas ellas -- se recogieron luego en un Código General de Seguros Sociales -- que data de 1911.

La legislación sobre temas de previsión laboral en general y de seguros sociales en particular no apareció en México sino hasta el segundo decenio del siglo XX como consecuencia del movimiento revolucionario iniciado por Don Francisco I Madero el 20 de Noviembre de 1910, que desembocaría siete años más tarde en la promulgación de una nueva Constitución Política Nacional.

En nuestra Constitución la parte referente a las relaciones laborales se halla en el título VJ, intitulado "Del Trabajo y de la Previsión Social", constituido exclusivamente por el artículo 123, que en 1917 constaba de 31 fracciones, en las cuales -- quedaban consagrados finalmente los principios por los que habían luchado las huestes revolucionarias desde hacia varios años: ocho horas máximas de trabajo al día convertidas en siete para las jornadas nocturnas y en seis para los trabajadores --

menores de 16 años, un día de asueto semanal obligatorio, igualdad de condiciones para trabajadores similares.

En cuanto al establecimiento de un seguro social, éste ya se -- anotaba en la exposición de motivos del artículo propuesto el -- 13 de Enero de 1917, en que se expresaba:

"No sólo el aseguramiento de las condiciones humanas del trabajo, como las de salubridad de locales y garantías para los riesgos que amenazan al obrero en el ejercicio del empleo, sino también fomentar la organización de establecimientos de beneficencia e instituciones de previsión social para asistir a los enfermos, ayudar a los inválidos, socorrer a los ancianos, proteger a los niños abandonados, auxiliar a ese gran ejército de -- trabajadores parados involuntariamente que constituyen un peligro inminente para la seguridad pública.

Así a través de todo el texto del artículo campeaba un espíritu propicio a la creación del seguro y se apnontaban las fórmulas legales necesarias para implantarlo, con el afán de lograr la seguridad del trabajador no sólo frente a los riesgos propios de su actividad sino en general ante todas las contingencias de la vida. De este modo muy particularmente sus fracciones V, XIV y XV hacían referencias a la obligación de proteger a las mujeres laborantes durante su embarazo y maternidad y a todos los obreros en los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a que los exponía su forma de ganarse la vida.

El primero de Septiembre de 1925, en el informe que rindió el Poder Legislativo de la Unión, Plutarco Elías Calles se refirió al hecho de haber sido ya redactados dos proyectos de ley, uno sobre el seguro obrero por accidentes y enfermedades pro --

pias del trabajo y otro referente a la reglamentación en el Distrito Federal de las fracciones XIV y XV del artículo 123 constitucional, ya que ambos se encontraban en estudio por parte de "peritos en la materia, a fin de perfeccionarlos" hasta donde - fuese posible. Las dos iniciativas se presentaron ante la Cámara de Diputados en el curso del periodo ordinario de sesiones correspondiente, el 3 de Septiembre del mismo año llegó lo referente a la Ley sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, según dictamen de las comisiones unidas de Trabajo y de Previsión Social, y el 9 de Noviembre del mismo año debió verse la de una Ley Reglamentaria del artículo 123 para el Distrito y Territorios Federales, que firmaba la Comisión Especial Técnica de Trabajo. La primera disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, tripartito en cuanto a su administración, pero cuya integración económica sólo había de corresponder al sector patronal, y la otra, la más interesante, - era la definición precisa de la responsabilidad de los empresarios en los accidentes de trabajo y en las enfermedades profesionales de sus empleados, así como la determinación del monto y la forma de pago de las indemnizaciones correspondientes a ta les casos. La Cámara de Senadores por medio de su Comisión del Trabajo y Previsión Social, hacia las mismas fechas exponía su propio proyecto sobre la integración de la incapacidad definitiva, un accidente grave, una enfermedad incurable o la vejez.

De cualquier modo, pese a todas las dificultades que hallaba, - el gobierno estaba empleado en la creación de un Seguro Social; así, cuando el 27 de Marzo de 1926 expidió una ley General de - Sociedades de Seguros en cuyo sexto capítulo se hacía mención - particular de las sociedades mutualistas, en su artículo VIII - transitorio se había querido dejar expresado que el Poder Ejecutivo decretaría luego "las medidas complementarias" a dicha Ley

*conducentes a la creación del Seguro Social.*

*El establecimiento del seguro se había convertido en bandera política por parte de todo aquel que quisiera ascender a la presidencia, así fue adoptada por Alvaro Obregón al iniciar su campaña reeleccionista a mediados de 1927. Uno de los partidos que le brindó mayor apoyo fue precisamente el llamado Previsión Social que tenía como principal objetivo el establecimiento de -- una institución dedicada al aseguramiento obrero.*

*En estas circunstancias el presidente provisional de la República, licenciado Emilio Portes Gil, mostró mucho interés en conseguir la federalización de la legislación sobre el trabajo fuera necesaria para poder emprender cualquier acción importantes y -- duradera relativa a la materia. Por tal motivo, para el mes de Julio del propio 1929 se convocó un periodo extraordinario de -- sesiones del Congreso de la Unión, ante cuya Cámara de Senadores se presentó la iniciativa referente a las modificaciones de la fracción X del artículo 73 de la Constitución y del párrafo preliminar del 123, 31 26 de dicho mes, con el propósito de que fuera el propio legislativo Federal al que correspondiera en exclusiva la expedición de leyes sobre temas laborales.*

*Asimismo, y como medida complementaria, pretendía que también -- se reformara la fracción XXIX del citado artículo 123, de modo que en ella se hiciera alusión expresa a la necesidad de crear el Seguro Social en México. También se presentó una propuesta -- de Código Federal del Trabajo dentro de la cual se pedían facultades para el Presidente de la República a fin de formular, en el plazo de un año, una Ley de Seguros Sociales. Finalmente resultaron aprobadas las reformas constitucionales aunque no el Código de Trabajo; la Ley que decretaba el cambio en el texto --*

de 1917 fue expedida el 31 de Agosto de 1929 y publicada en el Diario Oficial del 6 de Septiembre de ese mismo año.

En el caso de las reformas de 1929, el régimen del presidente - Pascual Ortiz Rubio agilizó la redacción del proyecto de Ley Federal del Trabajo que llevaba a cabo la Secretaría de Industria y Comercio, contando en primer lugar con la colaboración del licenciado Eduardo Suárez. Una vez terminado éste, la iniciativa de decreto correspondiente fue firmado por don Pascual y por el ministro Aarón Sáenz en Palacio Nacional el 12 de Marzo de 1931, y luego se remitió el 22 de Mayo a la Cámara de Diputados. Después de discutirse, el proyecto resultó aprobado el 18 de Agosto y se publicó diez días después en el Diario Oficial.

En la misma ocasión el primer mandatario anunció que se hallaba en proceso de análisis los proyectos de ley del Servicio Civil y del Seguro Social Obligatorio. en el mismo período de sesiones ordinarias el ingeniero Ortiz Rubio presentó ante las Cámaras una iniciativa en la que solicitaba se le concedieran facultades extraordinarias para expedir una Ley del Seguro Social antes del 31 de Agosto de 1932. Tal petición resultó aceptada por los diputados de la República el 18 de Diciembre de 1931 y por los señadores tres días después; el decreto respectivo se publicó en el Diario Oficial del 27 de Enero de 1932.

De acuerdo con lo anunciado por Lázaro Cárdenas durante su primer Informe al Congreso General en 1935, el Ejecutivo por medio del Departamento del Trabajo hizo llegar a los legisladores un proyecto de Ley sobre la materia en la cual se encomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales con aportaciones y administración tripartitas, se incorporaría en su sistema a todos los asalariados, tanto industriales como ---

agrícolas.

Todos los proyectos y estudios anteriores ponían de manifiesto - el interés de las autoridades mexicanas por crear un Seguro So - cial en el país y a esto se añadió el hecho de que en el punto - 23 de las resoluciones de la Primera Conferencia de los Estados de América miembros de la OTJ, que se desarrolló en la ciudad de Santiago de Chile del 2 al 14 de Enero de 1936, se hacía alusión a la necesidad de que se establecieran lo más pronto posible le - gislaciones adecuadas sobre la materia en todas las naciones sig - natarias de tales acuerdos.

Ante tal recomendación de tipo internacional, el Presidente de - la República decidió apresurar los trabajos respectivos, y así - la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los Departamentos - de Trabajo y de Salubridad Pública se dedicaron con empeño a la tarea de redactar sus propios proyectos, pero parece que el úni - co que llegó ante el General Cárdenas fue el que elaboró la Se - cretaría de Gobernación, el cual figura en una memoria de esa de - pendencia publicada con fecha 26 de Marzo de 1938. El principal autor de este nuevo plan que resumía la experiencia de los ante - riores era el ministro del ramo, licenciado Ignacio García Té - llez, el proyecto se refería a la creación de un Instituto de Se - guros Sociales de aportación tripartita que incluía al Estado, a los trabajadores asegurados y a los patrones de éstos.

El proyecto resultó aprobado el 1º de Septiembre, al inaugurar - el periodo ordinario de sesiones del Congreso correspondiente a ese año de 1938, Cárdenas anunció que en fecha próxima habría de pasar el proyecto a los representantes populares para su análi - sis y eventual aprobación:



"El Ejecutivo Federal formuló un proyecto de Ley del Seguro Social, que emitirá a las Cámaras para su estudio en el actual período estableciendo el seguro para los riesgos más frecuentes en nuestras clases trabajadoras y económicamente débiles, fijando también un régimen democrático y expedito para el funcionamiento de la institución del Seguro Social, a cuyo cargo estará la vi-gencia de este importante servicio de utilidades públicas. El -- proyecto fue la base principal en que se sustentó el que elaboró cuatro años después, que consiguió el respaldo de la Cámara.

b).- Ley del Seguro Social de 1942-1943

Entre las funciones asignadas a la recién creada Secretaría del Trabajo se contaba, muy particularmente, las relacionadas con -- servicios de previsión social, es decir; los de atención a "la - vida, la salud y el patrimonio material y moral de los trabajado - res" y también en lugar muy importante la activación de los tra - bajos y estudios concernientes a hacer la Ley del Seguro Social. - el 1º de Febrero de 1941 empezó a trabajar dentro del ministerio un Departamento de Seguros Sociales que poco después presentaba al titular del Ejecutivo un documento en el que ponía a su consi - deración las siguientes conclusiones: que México era uno de los pocos países que todavía no contaban con una legislación sobre - seguridad social a pesar de que tal había sido uno de los objeti - vos expresados por la Revolución; que la Organización Internacio - nal del Trabajo había hecho repetidas sugerencias para que todas las naciones afiliadas a ella contaran con leyes al respecto, y - por último, que en varias ocasiones tanto los obreros como los - patrones, reunidos habían manifestado el deseo de contar con una institución nacional de este tipo (Seguro Social).

Atendiendo a todo lo anterior, así como a los mandatos legislativos sobre la materia, principalmente el de la fracción XXIX del artículo 123 de la Constitución, por decreto del 2 de Junio de 1941 aparecido en el Diario Oficial del 18 de ese mes, el Presidente de la República dispuso la integración de una comisión técnica que se había de dedicar a la realización de un proyecto de Ley de Seguros Sociales, basándose para ello en el redactado últimamente por la Secretaría del Trabajo. Finalmente, la Comisión de referencia quedó integrada de la siguiente manera: "Cinco representantes del Estado", "Siete representantes del Sector Obbrero" y "Siete delegados Patronales".

Uno de los motivos que había tenido el gobierno mexicano para apresurar la conclusión de un plan nacional para el establecimiento del seguro social había sido el de las múltiples instancias que habían hecho a este respecto los diversos organismos internacionales encargados de atender a los problemas relacionados con los aspectos laborales. En consecuencia, interesaba mucho conocer la opinión de ellos una vez que estuvo terminado el documento relativo.

Ya desde el 10 de Marzo de 1942, la Secretaría del Trabajo había presentado el proyecto a la consideración de la oficina internacional del Trabajo, misma que con fecha 4 de Agosto del mismo año y con firma del jefe de la Sección de Seguros Sociales, Oswaldo Stein, remitió su dictamen desde Montreal, Canadá. Allí se resaltaban las virtudes del texto analizado, que parecía suficientemente extenso y completo, a más de moderado en el ritmo que proponía para la implantación del sistema.

Para la primera Conferencia Interamericana de Seguridad Social que tuvo lugar en Santiago de Chile durante la semana del 10 al

16 de Septiembre de 1942 y a la cual asistieron delegados de 21 países americanos de la Organización Internacional del Trabajo y de la Oficina Sanitaria Panamericana, México envió una representación encabezada por Ignacio García Téllez, quien en la sesión inaugural de la reunión se refirió a la importancia de las instituciones de seguridad social en el progreso América. Durante la conferencia resultaron aprobadas 17 resoluciones, entre ellas -- de la llamada "Declaración de Santiago de Chile", alusiva a la urgencia de desarrollar una política conjunta de seguridad social en América, para lo cual se acordó también el establecimiento de una Conferencia Latinoamericana permanente.

En 1942 confluyen todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse en México el Seguro Social, "La Iniciativa Mexicana de la Ley del Seguro Social Obligatorio merece su aprobación y aliento, porque constituye un Código de seguridad científicamente elaborado, contadas las perspectivas de viabilidad en su realización, al par que representa una firme garantía, técnica para establecer en México el Seguro Social, en beneficio de las clases productoras y de la prosperidad de la nación mexicana". El Seguro Social, afirmaba, no era un mero acto caritativo del Estado en favor de los obreros sino una forma, equitativamente distribuida en cuanto a las aportaciones necesarias para su sostenimiento, de proporcionar seguridad lo mismo a los trabajadores frente a los riesgos propios de la vida que a los empresarios ante las indemnizaciones que debían hacer al ocurrir accidentes imprevistos.

Finalmente, el 11 de Diciembre de 1942, Manuel Avila Camacho afirmó en Palacio Nacional la iniciativa de Ley del Seguro Social que habla de ser discutida por el Poder Legislativo. El documento también fue firmado por Ignacio García Téllez, en su cá

lidad de Secretario del Trabajo y Previsión Social. El Secretario particular del presidente, J. Jesús González Gallo, tomó nota de él, asignándole el número de orden 571. Al día siguiente, el oficial mayor de la Secretaría de Gobernación, Adolfo Ruiz - Cortines, remitió la sugerencia presidencial, junto con la memoria de labores de la Secretaría de Trabajo, en la que constaban los datos financieros y actuariales, a los secretarios de la Cámara de Diputados, que en la sesión del 18 del mismo mes dió recibo a los documentos de referencia, los cuales se pasaron, para su estudio, a la Comisión de Previsión Social.

El proyecto en cuestión constaba de 10 capítulos:

- I Disposiciones Generales
- II De los Salarios y Cuotas
- III Del Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales
- IV Del Seguro de Enfermedades no Profesionales y Maternidad
- V De los Seguros de Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte
- VI Del Seguro Facultativo y de los Adicionales
- VII De la Organización del Instituto Mexicano del Seguro Social
- VIII De la Inversión de las Reservas
- IX Del Procedimiento para Dirimir Controversias, y
- X De las Responsabilidades y Sanciones, Desglosados en 142 - Artículos, aparte de otros ocho transitorios

Allí se definía al seguro social como un servicio público nacional, para cuya organización y administración se creaba un organismo descentralizado que llevaría el nombre del Instituto Mexicano del Seguro Social. Se trataba de las cuatro ramas del seguro obligatorio que comprendería el sistema; accidentes del --

trabajo y enfermedades profesionales; enfermedades no profesionales y maternidad; invalidez, vejez y muerte, y cesantía en edad avanzada. Aparte se creaban los seguros facultativo para disfrute de otros trabajadores que los sujetos a la modalidad obligatoria y los adicionales que se ofrecían a quienes quisieran recibir prestaciones superiores a las mencionadas en el texto de la Ley.

El Seguro Social representa una forma efectiva de protección al sueldo del obrero en los casos derivados de los riesgos propios de su trabajo y de los más generales a los que siempre queda ex puesta la vida humana. Por eso, se agregaban en una época en la que los avances técnicos agravan los peligros del trabajador, - el régimen organizador del seguro se había convertido "en un ex ponente del grado de previsión de seguridad que han logrado los pueblos en el curso de su civilización".

El Seguro Social es una institución en que se compensan las car gas económicas de sus costos entre un gran número de empresas y asegurados; es un fenómeno esencialmente colectivo, de solidari dad industrial que no puede resolverse individualmente, porque ninguna empresa sería capaz de soportar estos gastos con cargo-directo a sus costos de producción y de ahí, se deriva la necesidad de atender el Seguro Social, en función de la gran masa de sectores económicas interesados. Sólo así es posible estable cer un sistema de Seguro Social con nivel de prestaciones de 'sa tisfacer las necesidades indispensables de la población asegurada.

apenas se contó con el parecer favorable del Senado, se recaba ron las firmas necesarias; diputado presidente José Gómez Esparza, senador presidente Esteban García de Alba, diputado secreta-

rio Mariano Samayoa y senado secretario José Castillo Torre. Inmediatamente se pasó el ordenamiento al licenciado Miguel Alemán, secretario de Gobernación. Dos días después, Don Adolfo Ruiz Cortines, entonces oficial mayor de la Secretaría de Gobernación en vió la Ley al secretario del Trabajo y Previsión Social, "para los fines correspondientes". Así, el 31 de Diciembre de 1942, con las firmas del presidente Manuel Avila Camacho y del Secretario del Trabajo, licenciado Ignacio García Téllez, el Poder Ejecutivo expidió la Ley del Seguro Social. No quedaba ya entonces sino remitirla de nuevo al ministro de Gobernación para los trámites de su publicación en el Diario Oficial, lo que sucedió el 19 de Enero de 1943, aunque requiriendo de una fe de erratas que hubo de aparecer allí mismo el 30 del propio mes y año.

#### *Vida de la Ley: 1943-1972*

Durante los primeros meses de su aplicación, la Ley del Seguro Social mostró lo adecuado que resultaba en general y la forma como cumplía con lo que se había esperado de ella. Aparte de la firma del presidente Manuel Avila Camacho, este decreto de modificación al artículo 135 de la Ley del Seguro Social llevaba las de los secretarios de Hacienda y Crédito Público, Eduardo Suárez, y del Trabajo y Previsión Social, Francisco Trujillo Guzmán; — constaba de un artículo único y tres transitorios y expresaba como a partir de entonces, la obligación de pagar las aportaciones debidas al I.M.S.S., tendría el carácter de fiscal, y que además correspondería a este organismo determinar el monto de los créditos y las bases para su liquidación. En cuanto a las cuotas adecuadas, su cobro podría hacerse por medio de las Oficinas Federales de Hacienda, con sujeción a lo regulado por el Código Fiscal de la Federación y pudiéndose recurrir a la vía económica-coactiva. En los artículos transitorios se comunicaba que los juicios

contenciosos seguidos de acuerdo con las disposiciones anteriores serian sobreesidos, y que el Instituto informaria a las Oficinas de Hacienda de las liquidaciones que se le debian para que en ellas se iniciara el trámite pertinente de cobro. Según se desprende de la estabilidad económica del T.M.S.S. a lo largo de su historia, puede considerarse que esta innovación legislativa resultó muy acertada.

Haciendo uso de la misma prerrogativa extraordinaria de que gozaba por entonces de decretar leyes sin sujetarlas previamente a la aprobación cameral. Don Manuel Avila Camacho aún decretó dos modificaciones a la Ley del Seguro Social, ambas referentes a su artículo 112 que hablaba de la integración del Consejo Técnico del Instituto encargado de administrarla y llevarla a la práctica. Por la primera de tales reformas, expedida el 13 de Marzo de 1945 y publicada en el Diario Oficial el 11 de Abril siguiente, se aumentaba de seis a siete propietarios e igual cantidad de suplentes el número de consejeros técnicos de la institución, aparte del Director General que siempre presidiria. Ellos serian tres representantes del Estado, dos de los trabajadores y otros dos de los patrones, cada uno con el suplente respectivo. Unos cuantos meses después se volvió a reformar el artículo 112, ahora por disposición presidencial del 21 de Junio del propio año de 1945, publicado en el Diario Oficial del 4 de Agosto del mismo año.

El 30 de Diciembre de 1947 se presentó a la Cámara de Diputados una iniciativa del Presidente de la República Miguel Alemán, fechada el día anterior, relativa a la modificación de los artículos 12, 37, 52, 63, 74, 96, 128, 130 y 132 de la Ley del Seguro Social. Fundamentalmente, los cambios propuestos entonces consistian en un aumento en los grupos de cotización, a modo de ade --

cuarlo a los incrementos que se habían operado en los salarios - mínimos; tal cosa a fin de "elevar congruentemente el monto de - los subsidios y pensiones, teniendo en cuenta que el encareci - miento de la vida en los últimos años ha aumentado la disminu - ción del valor adquisitivo de dichas prestaciones.

El proyecto de modificación del texto de la Ley en este sentido - se presentaba como fruto de la experiencia de los primeros cua - tro años de operación del Seguro Social Mexicano. Por lo demás, - se partía de la consideración de la responsabilidad gubernamen - tal en el cuidado de las buena administración de los fondos pres - tos a su cuidado, ya que se reconocía que:

"Al Estado moderno se le asigna, como representante de los inte - reses de la colectividad, no sólo el deber de promover los siste - mas de seguridad social, sino el de velar porque su organización se supere prontamente y porque se mantenga su equilibrio finan - ciero con el fin de garantizar de modo efectivo a las clases la - borales el derecho a su bienestar material y a su desarrollo es - piritual".

Un año después, el 23 de Diciembre de 1948, la Cámara de Senado - res recibió, por conducto de la Secretaría de gobernación, una - nueva iniciativa del Presidente de la República para modificar - la Ley del Seguro Social. En esta ocasión se proponían cambios - nada menos que a 60 de sus artículos, aparte de añadirle 15 tran - sitorios.

Según la nueva redacción del artículo 65, el J.M.S.S. quedaría - facultado para celebrar convenios con otras personas o institu - ciones que lo auxiliaran en el cumplimiento de las prestaciones por riesgos profesionales o enfermedades generales y maternidad.



En su fundamentación, el jefe de la Nación aludía a sus convicciones sobre la función social del Seguro, convidando a la meditación "sobre los hechos sociológicos que conducen al Estado a dictar normas de previsión que modifiquen o anulen los efectos-desventurados de los riesgos que amenazan al trabajador, los comunes a todos los seres humanos, enfermedades, vejez, invalidez y muerte, y específicamente, los siniestros derivados de toda actividad laboral, tales como accidentes, enfermedades profesionales, desempleo o paro involuntario.

La expedición presidencial de esas reformas tenía fecha de 3 de Febrero y apareció en el Diario Oficial el día 28, con una fe-de erratas del 9 de Junio siguiente y entraron en vigor el día de su publicación, salvo algunas disposiciones de los artículos 8, 23 y 27 que debían hacerse efectivas a partir del primero de Julio del mismo año de 1949.

En la sesión de la Cámara de Diputados iniciada a mediodía del 26 de Diciembre de 1956 se pasó a la comisión de Asistencia Infantil y Seguro Social una iniciativa presidencial tendiente a reformar la Ley del Seguro Social en 78 de sus artículos y a dotarla de 12 transitorios. Las modificaciones sugeridas trataban principalmente de procurar mejorar en la administración y la estabilidad financiera del Instituto, así como de introducir ciertas variantes en la definición de los riesgos de trabajo y de la previsión social en general.

En su escrito, después de resaltar las más importantes modalidades introducidas por la iniciativa concluían los mencionados señadores por referirse a la trascendencia que estaba teniendo el sistema mexicano de seguro social, "complemento de las garantías mínimas del obrero, consagradas en el artículo 123, de la

Carta Magna", y a la forma en que había ido progresando la manera de funcionar en el país, naturalmente recalcado sobre todo -- los logros conseguidos en la materia durante el régimen presidencial de Adolfo Ruiz Cortines:

"Las previsiones técnicas en la planeación del Seguro desde sus orígenes, la experiencia adquirida desde su implantación, el cumplimiento puntual en las obligaciones de los sujetos del seguro y una administración atinada y eficiente, permiten ahora el arribo a un estado de cosas de tal manera bonancible, muy especialmente a contar de los últimos cuatro años y por tanto, el mejoramiento en las prestaciones que se vienen otorgando a los asegurados y la posibilidad de estructurar nuevos servicios sobre la base de que no se proponen aumentos en los montos de las primas si no que, se insiste, es en consideración del escrúpulo en el manejo del Instituto del Seguro Social".

Discutidas las reformas en la reunión del día 29, hicieron uso -- de la palabra Pedro de Alba, Manuel Pavón Bahaine y Luis D. Rodríguez, todos tan en pro de ellas, porque los campesinos recibieran los beneficios de la Ley del Seguro Social.

El mismo día 29 de Diciembre de 1956 expidió Ruiz Cortines el decreto correspondiente, el cual llevaba también las firmas de sus secretarios. Su publicación en el Diario Oficial ocurrió dos -- días después, último del año, y tuvo una fê de erratas aparecidas el 12 de Enero siguiente. Según se mencionaba en el artículo 12 transitorio, la aplicación de las modificaciones aprobadas había de iniciarse el primero de Marzo de 1957.

La extensión del régimen del seguro que caracterizó al mandato -- del licenciado Adolfo López Mateos fue posibilitada por las re --

formas a la Ley de Fines de 1959. Estas fueron promovidas por el propio jefe de la Nación a partir de una iniciativa que firmó el 21 de Diciembre de ese año y que al día siguiente fue turnada a la comisión de Estudios Legislativos de la Cámara de Diputados.

El proyecto pretendía modificar 27 de los artículos de la ley, - los números son 6, 7, 8, 13, 19, 23, 25, 26, 31, 34, 37, 48, 52, 54, 63, 74, 75, 90, 117, 120, 130, 140, 141 y 142 y contaba, además, con 11 transitorios. Su intención fundamental era crear los instrumentos adecuados para aumentar las prestaciones en dinero y mejorar los servicios médicos otorgados por el Seguro y para - implantar la incorporación al régimen de ciertos grupos de trabajadores rurales y urbanos. El fundamento de la propuesta radicaba en la convicción de que instalar el Seguro Social era un re-querimiento central del programa de la Revolución Mexicana y que se explicaba que:

"El régimen de seguridad social constituye uno de los propósitos esenciales de nuestras instituciones democráticas. Los trabajadores del país encuentran en él a uno de los mejores instrumentos para la realización de los postulados de justicia social que instauró la Revolución Mexicana. En consecuencia dentro del programa que está siguiendo el gobierno en beneficio de las mayorías nacionales, se considera el constante fortalecimiento de la seguridad social tanto para ampliar las prestaciones que actualmente concede como para extender sus beneficios a nuevos núcleos de la población".

La aprobación de los 90 asistentes a esa sesión del 26 de Diciembre fue unánime para el proyecto de decreto que se sometió a su parecer y se remitió enseguida al Senado de la República para su nuevo análisis. En el Congreso se recabaron las firmas que autorizaban su decisión: diputado presidente Juan Sabinaes Gutiérrez

senador presidente Guillermo Ibarra, diputado secretario Enri - que Olivares Santana y senador secretario Carlos Román Celis, y el 30 del mismo mes firmó el decreto Don Adolfo López Mateos, - junto con sus secretarios de Hacienda y Crédito Público, Traba- y Previsión Social y gobernación y el director general del Ins- tituto Mexicano del Seguro Social. La consiguiente publicación - en el Diario Oficial ocurrió el último día de ese año de 1959, - pero el 7 de Enero inmediato debió salir allí mismo una fé de - las erratas aparecidas entonces.

En su afán de extender el seguro, para mediados de 1963 el go- bierno tenía ya firmados convenios con campesinos de Baja Cali- fornia, Colima, Chiapas, Chihuahua, Morelos, Nuevo León, Sina- loa, Sonora y Tamaulipas. Y el 27 de Junio de ese año López Ma- teos expidió un decreto para incorporar al régimen a los produc- tores de caña de azúcar. Dadas las características específicas de los trabajadores de este ramo, hubiera sido necesario intro- ducir muchas modificaciones a la Ley del Seguro Social para re- gular su incorporación al sistema, y se decidió finalmente formular un ordenamiento complementario que determinara la for- ma en que había de operar el Seguro en beneficio suyo. Así pues, en la sesión de la Cámara de Diputados del 4 de Noviembre de - 1963 se asentó la recepción de una iniciativa presidencial de - Ley del Seguro Social, obligatorio para los productores de caña de azúcar y sus trabajadores, misma que se turnó inmediatamente a las comisiones para su estudio.

Por lo demás, aparecía por primera vez dentro del pensamiento - oficial sobre el tema una consideración sobre la necesidad de - superar la noción tradicional de seguro para adoptar la de segu- ridad social, de más amplia proyección dentro de la comunidad. Al respecto, se esbozaban los trabajos ya iniciados por el --- J.M.S.S. en tal sentido dentro de un párrafo en el cual, aunque

*embrionariamente, pues descubrirse el primer núcleo a partir -- del cual se desarrolló la teoría que desembocaría unos años más tarde en el principio de "seguridad y solidaridad social para todos", consagrado definitivamente por la nueva Ley de 1973:*

*"México vive un período de transición de los seguros sociales a la seguridad social (-explicaba López Mateos-). Las prestaciones sociales que nos hemos propuesto impartir y que ya forman parte de la actividad del Seguro Social, muestran importantes conquistas logradas hacia esa nueva proyección y nuevo sentido del bienestar social. La seguridad social se distingue los seguros sociales clásicos, tanto por la más amplia protección que concede para abarcar el ciclo de cada vida -de la cuna a la tumba- como por la estructura financiera de uno y otro sistema. -- Los seguros sociales operan dentro de los principios del cálculo de probabilidades, la teoría del riesgo y una idea restringida de solidaridad frente a los riesgos, pues sólo comprende a los empedadores en relación con sus trabajadores, cuando existe, en el molde legal tradicional un contrato de trabajo. La seguridad social, en cambio, implica la adopción de nuevas obligaciones y derechos que llevan a una ampliación de la solidaridad social frente a los riesgos comunes de toda una colectividad".*

*Tras su primera lectura en la sesión del martes 19 de Noviembre fue puesto a discusión el 21 de ese mes el dictamen sobre el -- proyecto de las comisiones unidas de Trabajo y Previsión Social. La Cámara Alta del Congreso recibió la minuta y el expediente -- respectivos, pasándolos a estudio de las comisiones unidas Segunda de Trabajo y Únicas de Previsión Social y del Seguro Social el 26 de Noviembre inmediato. el 28 de ese mismo mes y una vez listo el dictamen pasó a primera lectura y enseguida se puso a debate dispensándose el trámite de la segunda.*

El presidente de la República firmó el decreto de expedición el 6 de Diciembre, y la Ley se hizo del conocimiento público en el Diario Oficial del día siguiente, aunque hizo falta una fé de erratas que salió en ese periódico el 9 inmediato. Al entrar en vigor el nuevo ordenamiento legal pasaron a formar parte del -- Instituto del Seguro Social un total de 266,967 mexicanos --- -64,216 asegurados y 202,651 beneficiarios- distribuidos en los Estados de Morelos, Puebla, Veracruz, San Luis Potosí, Jalisco, Sinaloa y Oaxaca, para cuya atención se inició enseguida un ex tenso plan de construcción de clínicas y puestos periféricos.

La reforma a la Ley del Seguro Social correspondiente al periodo de gobierno de Gustavo Díaz ordaz se originó en la iniciativa presentada por él mismo a la Cámara de Diputados con fecha - 15 de Diciembre de 1965. Allí proponía la modificación de los - artículos 8, 63, 64, 94 y 95 del ordenamiento vigente, a fin de realizar la ampliación del régimen entre los campesinos. La argumentación presidencial al promover la reducción de las aponta ciones estatales en el caso de trabajadores con patrón era la - que, a la larga, tal medida repercutiría en mejoras para la eco nomía nacional, de las que incluso disfrutarían los empresarios cuya cotización se viera incrementada; además, se decía, las ac ciones del tipo de esta protección a los campesinos debían sus tentarse, ante todo, en una conciencia de solidaridad social -- compartida por todos los componetes de la colectividad.

La primera lectura del dictamen de las dos comisiones de diputados encargadas de redactarlo fue el 24 de Diciembre y la se gunda el día 28, misma ocasión en la que se puso a debate. Una vez en la Cámara de Senadores, fue la comisión del Seguro So -- cial la que expuso su opinión sobre el proyecto de referencia y enseguida, con dispensa de segunda lectura y con las interven -

ciones a favor del periodista Carlos Loret de Mola y del doctor Gustavo Rovirosa Pérez, se aprobó unánimemente el viernes 30 de Diciembre de 1965. Al día siguiente firmó Díaz Ondaz el decreto de expedición de las reformas, el cual apareció en el Diario -- Oficial de la Federación el día 31, último de 1965, debiendo entrar en vigor en toda la República el primero de Enero de 1966.

Menos de un mes después de asumir la presidencia Luis Echeverría, el 22 de Diciembre de 1970 se terminó un proyecto de reformas a la Ley del Seguro Social mismo que al día siguiente se turnó a las Comisiones Unidas de Seguridad Social y de Estudios Legislativos de la Cámara de Diputados. Dicha iniciativa pretendía la modificación de 22 artículos del texto vigente, y constaba además de tres transitorios.

Como se ve, la pretensión fundamental de los cambios sugeridos entonces era sólo la de actualizar el contenido antiguo de la Ley de acuerdo con las nuevas circunstancias y los nuevos ordenamientos legislativos. Así se proponía la creación de tres nuevos grupos de cotización cuya necesidad resultaba obvia ante el incremento de los salarios, lo mismo que el aumento de las pensiones otorgadas por el régimen al cual había de llegar, para la cuantía mínima de las de la invalidez y vejez, a 300% con relación a las todavía vigentes que databan de 1959. Pero también se propusieron algunas modificaciones de mayor envergadura, como la del artículo primero en que se quería dejar sentado que el seguro social obligatorio se establecía nada menos que "para garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, tesis que México ha sostenido de manera constante y reiterada y que culminó con la Declaración Universal de los Derechos Huma-

nos, documento que fue suscrito y ratificado por nuestro País. El dictamen de las comisiones, que sólo incluía pequeñas variantes a lo propuesto en la iniciativa presidencial con relación a los artículos 4 y 37 de la Ley, se leyó por primera vez en la sesión del 27 de Diciembre y por segunda en la del Lunes 28.

El primer mandatario expidió las disposiciones acordadas por el Congreso de la Unión el propio 30 de Diciembre, publicándose en el Diario Oficial del día 31, para empezar a regir desde el primer de Enero. Una fe de erratas apareció en el Diario Oficial - el 4 de este último mes.

#### b.1) Nueva Ley de 1972-1973

"La seguridad social, como parte de esa política (tendiente a lograr un auténtico bienestar colectivo), precisa ampliarse y consolidarse, no sólo por el imperativo de propiciar el bienestar de la comunidad, sino como exigencia, pues la redistribución de la riqueza que promueve no frena el crecimiento, sino por el contrario, lo impulsa de manera real y sostenida. Mientras el hombre no disponga de elementos para superar sus limitaciones materiales y culturales no podrá alcanzar su plena productividad.

Las nuevas circunstancias nacionales, tan diferentes a las de 30 años atrás, motivaron que el régimen de Luis Echeverría, tras la expedición de las reformas a la Ley del Seguro Social en Diciembre de 1970, empezara a pensar en la posibilidad de redactar un texto completamente nuevo para la misma. Los primeros párrafos - de la mencionada exposición de Motivos de Echeverría analizaban así la situación:



"A los pocos días de haberse iniciado mi mandato constitucional sometí a ese H. Congreso de la Unión, una iniciativa de reformas a la Ley del Seguro Social, que posteriormente fue aprobada por esa Asamblea Legislativa. Al exponer los motivos de las modificaciones propuestas estimé conveniente significar que las demandas formuladas por distintos sectores de la población, aunadas al indispensable ajuste que requerían los mecanismos del Instituto para extender los beneficios del Sistema, hacían imprescindible una reforma más amplia de la Ley, y posiblemente su completa reestructuración.

La presente iniciativa, resultado de cuidadosos estudios, que -- desde entonces se han venido realizando, busca dar satisfacción a esas demandas conforme a las posibilidades reales de la institución y del desarrollo económico del país".

La fundamentación que acompañó a la propuesta de Ley entregada al Congreso haría referencia a que:

El proyecto que sirvió de base a esta iniciativa fue ampliamente discutido por los representantes de los factores de la producción que concurren en la administración del Instituto. El hecho de que hayan coincidido en sus términos revela el buen éxito de una política que busca reorientar el proceso de desarrollo sin -- afecta el consenso nacional y utilizando el diálogo como método de trabajo y entendimiento. Evidencia, además, la conciencia alcanzada por los diversos sectores acerca de la magnitud del rezago social que afronta el país y la necesidad de imprimir un sentido humano al progreso.

A continuación, el Presidente dispuso que se analizara el proyec

to por parte del J.M.S.S. y de las Secretarías del Trabajo y de la Presidencia. El anteproyecto había sido comentado previamente por algunas instituciones mundiales y regionales relacionadas con la seguridad social como la Organización Internacional del Trabajo y la Conferencia Internacional de Seguridad Social, quienes manifestaron su confianza en la operatividad y en la validez de los cálculos actuariales de la norma sujeta a revisión.

Finalmente, el 27 de Enero de 1973 Luis Echeverría firmó la iniciativa de Ley del Seguro Social, remitiéndola a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión reunido en un período extraordinario de sesiones que se inició el 30 de ese mes. Según consta en el Diario de los Debates del 1º de Febrero, el proyecto presidencial fue turnado para su estudio a las comisiones unidas del Desarrollo de la Seguridad Social y la Salud Pública, del Trabajo y Previsión Social primera sección, y de Estudios Legislativos. Tal y como se entregaba el proyecto mencionado, constaba de 284 artículos contenidos en siete títulos, a más de 17 transitorios. Los títulos eran los siguientes:

- 1.- Disposiciones Generales (artículos del 1º al 10º)
- 2.- Del régimen obligatorios del Seguro Social (dividido en 8 capítulos, artículos del 11º al 223º)
- 3.- Del régimen voluntario del Seguro Social (un capítulo, artículos del 224º al 231º)
- 4.- De los servicios sociales (un capítulo, artículos del 232º al 239º)
- 5.- Del Instituto Mexicano del Seguro Social (seis capítulos, artículos del 240º al 266º)
- 6.- De los procedimientos y de la prescripción (tres capítulos, artículos del 276º al 280º)

7.- De las responsabilidades y sanciones (artículos del 281<sup>o</sup> al 284<sup>o</sup>)

Era precisamente la utilidad que en ese sentido había mostrado la experiencia del Seguro Social en México la que hacía urgente ampliar el sistema para atender el mayor número posible de personas. Se considera que:

"El Seguro Social es un medio idóneo para proteger la vida y la dignidad del trabajador y, simultáneamente, una manera de elevar un salario. Es indispensable por lo tanto, realizar un esfuerzo cada vez más grande de solidaridad nacional, a fin de que sus beneficios puedan irse extendiendo a los sectores más débiles".

Asimismo, la Exposición Motivos hacía referencia a que la historia de las modificaciones a la Ley indicaban claramente el deseo de extender sus beneficios. Allí se asentaba que:

"Las relaciones laborales mejor definidas legalmente constituyen el punto de partida para extender los beneficios de la seguridad social a otros núcleos económicamente productivos, hasta alcanzar en alguna medida a los grupos e individuos marginados cuya propia condición les impide participar en los sistemas existentes. Las sucesivas reformas que se han hecho a la Ley que se integral, en el doble sentido de mejorar la protección que se integral, en el doble sentido de mejorar la protección al núcleo de los trabajadores asegurados y de extenderla a grupos humanos no sujetos a relaciones de trabajo".

El seguir retardando la incorporación de muchos mexicanos al Seguro Social y, en general, al sistema productivo nacional, no -

sólo resultaba una práctica imprudente sino que además ahondaba las diferencias entre los habitantes de un mismo país, en el seno del cual no podía seguir permitiéndose la presencia de "una - sociedad dual" con unos cuantos privilegiados y una mayoría que permanecía sin disfrutar las mínimas ventajas del mundo moderno:

"El tránsito del régimen de seguros al de seguridad social -se - sabía- no puede realizarse súbitamente, menos aún en un país que inicia apenas su proceso de desarrollo; pero -se quería insistir al mismo tiempo en ello- no podemos mantener cerrado en la práctica el acceso a los beneficios del sistema, porque ello sería - prolongar y agudizar el esquema de una sociedad dual, en que algunos grupos, incluidos en procesos económicos más modernos, diferencian rápidamente sus condiciones de vida de una mayoría de la población cuya marginación parece inalterable".

Sin embargo, y a pesar de todo el interés que la nueva Ley demostraba por los grupos más desprotegidos de la sociedad, tampoco se podía poner en peligro el equilibrio financiero del Instituto encargado de hacerla efectiva. Al resumir los objetivos del proyecto presidencial se insistía en que era el resultado de profundos estudios y que las nuevas modalidades no podían tener la pretensión de menoscabar las legítimas conquistas de la clase obrera. Así, se quería dejar bien señalado el sentido y las características del ordenamiento que se ponía en mano de los legisladores:

"Esta iniciativa toma en consideración los distintos estudios -- técnicos que se han hecho para definir las necesidades y posibilidades de mejoramiento y expansión del sistema. Tiene por principales objetivos mejorar las prestaciones existentes e introducir otras; crear un nuevo ramo de seguro, el de guarderías en b

refugio de las madres trabajadoras; aumentar el número de asegurados; abrir la posibilidad para que nuevos sectores de la población se incorporen voluntariamente al régimen obligatorio; establecer servicios de solidaridad social sin comprometer los derechos asegurados; precisar diversos puntos controvertibles de la Ley vigente; reordenar preceptos dispersos que se refieren a una misma materia y simplificar, para hacer expeditos, diversos procedimientos.

En cuanto a las novedades introducidas en el texto de la nueva Ley propuesta por el Ejecutivo, éstas consistían sobre todo en lo siguiente: creación del grupo de cotización "W" que, comprendiendo salarios superiores a los 280 pesos diarios, tuviera un límite movible superior equivalente a diez veces el sueldo mínimo en el Distrito Federal; sustitución de los términos "accidentes de trabajo" y "enfermedades profesionales" por el de "riesgo de trabajo" empleado por la Ley Federal del Trabajo; ampliación de los servicios médicos a los hijos de asegurados y pensionados que cursaban estudios, hasta los 21 y los 25 años, respectivamente, mejora en las pensiones que además deberían ser revisadas cada cinco años; creación de guarderías para hijos de las trabajadoras; fórmulas para facilitar la continuación voluntaria del régimen obligatorio; enriquecimiento y perfeccionamiento en los seguros facultativos y adicionales; ampliación del campo de las prestaciones sociales; consolidación de la estructura económica del régimen, y finalmente la ya aludida instauración de los servicios de solidaridad social.

Después de la aprobación del dictamen por unanimidad de 166 votos, las comisiones que lo habían emitido, por boca del presidente de la Seguridad Social y Salud Pública, manifestaron que atendiendo a una petición del diputado Guillermo Ruiz Vázquez, consideraban pertinente redactar un nuevo texto para la fracción XIII

del artículo 253 a fin de descentralizar las funciones del Consejo Técnico del I.M.S.S. Aceptada tal sugerencia y sin más debate, ese mismo día se aceptó el proyecto por unanimidad de 168 representantes.

La expedición de la nueva disposición legal la hizo don Luis Echeverría Álvarez en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, D.F., el 26 de febrero de 1973, contando con la asistencia de los secretarios del Trabajo y Previsión Social, de Hacienda y Crédito Público y de Gobernación. El decreto, cuya vigencia debía comenzar el día 1º de Abril de ese año, apareció en el Diario Oficial del 12 de Marzo, con una fe de erratas del 27 del mismo mes.

#### Los Últimos Diez Años: 1973-1983

Firmada el 4 de Diciembre de 1974 por el presidente Luis Echeverría, en la sesión del día siguiente de la Cámara de Senadores fue turnada a comisiones una iniciativa relativa a la modificación de 19 artículos de la nueva Ley del Seguro Social, precisamente los números 12, 33, 34, 37, 40, 41, 61, 71, 92, 101, 106, 114, 156, 164, 167, 168 y 177, con el propósito fundamental de proporcionar atención médica a otros miembros del grupo familiar así como de mejorar en general el monto de la cantidad anual cedida a título de aguinaldo. Según el inicio de la Exposición de Motivos que acompañaba al proyecto de decreto enviado por el jefe de la nación, esas reformas pretendían perfeccionar el funcionamiento del Seguro Social en México, a modo de hacerlo servir mejor al objetivo gubernamental de conseguir un más adecuado repartimiento de la riqueza del país; allí se decía:

"La política social del gobierno de la república tiene como ob-

jetivo de carácter general el de la mejor distribución del ingreso nacional y el del mayor acceso a sus beneficios por las grandes mayorías. En este sentido se encuadran las finalidades de la seguridad social, al garantizar el derecho a la salud, a la asistencia médica y a la protección a los medios de subsistencia". - "Las crecientes necesidades de salud y bienestar del pueblo mexicano requieren de la ampliación y perfeccionamiento del Seguro Social. Mejorar las prestaciones en favor de los beneficiarios y hacer extensivos los esquemas de protección para comprender a un mayor número de asegurados, son expresiones de justicia social y de solidaridad social".

Una vez redactado el dictamen de las Comisiones unidas del Seguro Social, Tercera de Trabajo y Previsión de Estudios Legislativos, en todo favorable al tenor de la iniciativa presidencial, - se hizo la primera lectura el día 18 de Diciembre. A petición de Alfonso Sánchez Madariaga se dispensó el trámite de leerlo en otra sesión y en la propia fecha salió aprobado con los votos de los 55 senadores presentes.

La colegisladora remitió el proyecto a sus comisiones de Desarrollo de la Seguridad Social y la Salud Pública, secciones de Previsión Social y Asistencia Materno-Infantil y de Estudio Legislativo, las cuales "por considerar que el presente proyecto constituye un avance vigoroso en materia de seguridad social y responde al espíritu de renovación legislativa del presente régimen", presentaron a discusión de la Cámara el mismo texto sin modificaciones.

El decreto del Congreso de la Unión, signado por los senadores - diputados presidentes y secretarios en turno, tuvo fecha de 21 - de Diciembre de 1974 y el del presidente, con las firma también

de los secretarios de Trabajo, Hacienda y Gobernación, del 27 inmediato. Su publicación en el Diario Oficial ocurrió el último de año, debiendo entrar en vigor al día siguiente.

durante el gobierno del licenciado López Portillo se llevaron a cabo seis procesos distintos de modificación de la Ley del Seguro Social. Dos de esas reformas establecían, reformaban, adicionaban y derogaban diversas disposiciones fiscales, tras su discusión en las Cámaras, resultaron expedidas por decreto presidencial que se publicaron en el Diario Oficial el 31 de Diciembre de 1979 y el 31 de Diciembre de 1981 respectivamente. La primera de tales disposiciones modificó el artículo 46 de la Ley y la segunda, el 271, ambos referentes al pago de las aportaciones al J.M.S.S. Las motivaciones de índole solidaria que llevaron al mandatario en turno a solicitar tales aumentos sucesivos ante la disminución que progresivamente resentía el poder adquisitivo del dinero, quedaron expuestas en la argumentación que acompañaba la iniciativa presentada al Congreso de la Unión a principios de Septiembre de 1980.

"El Seguro Social, establecido como un servicio público de carácter nacional y caracterizado como el instrumento básico de la seguridad social tiene a su cargo la protección del trabajador y su familia contra los riesgos de la existencia y en su desempeño ha demostrado ser un sistema eficaz, basado en la solidaridad comunitaria.

Independientemente de las fórmulas equitativas del régimen del Seguro Social, y de los mecanismos técnicos que determinan las prestaciones económicas, nuestro sistema no puede soslayar circunstancias supervivientes que lesionan a las clases más desprotegidas de la sociedad, sobre todo si se trata de la población que ha quedado excluida del mundo del trabajo y que, en la mayo-



ría de los casos, no está en posibilidad de acceder a nuevos ingresos. Por ello, el Ejecutivo a mi cargo -exponía López Portillo- ha estimado necesario conforme al espíritu y a los objetivos fundamentales de la seguridad social, mejorar la cuantía de las pensiones por riesgos de trabajo, por invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y, consecuentemente, la de las prestaciones en dinero correspondiente a los beneficiarios".

Finalmente, la expedición de los tres decretos aprobados por el Congreso la hizo el presidente los días 29 de Diciembre de 1976, el 25 de Octubre de 1979, y 14 de Noviembre de 1980, ocurriendo su publicación en el Diario Oficial, el 31 de Diciembre de 1976, el 26 de Noviembre de 1979 y el 19 de Diciembre de 1980, respectivamente. La otra reforma a la Ley del Seguro Social aprobada durante ese periodo presidencial se refirió a los artículos 75, 76, 172 y 173, y fue en el sentido de disponer que anualmente se revisara el monto de las pensiones que otorga el Instituto, pues anteriormente se estipulaba que tal cosa se realizaría cada cinco años.

Con relación a la seguridad social, entre 1979 y 1981 se presentaron en la sede del Poder Legislativo cuando menos ocho proyectos distintos sobre la materia. Y si bien es verdad que ninguno de ellos ha conseguido todavía la aprobación mayoritaria y la consiguiente consagración legal, también es cierto que todos circularon extensamente entre los diputados y que fueron estudiados por diversas comisiones, de modo que es de esperar que sus posibles valores hayan sido comprendidos y que, en el futuro, sean tomados en cuenta para mejorar la legislación al respecto.

Al año siguiente, 1980, el grupo parlamentario panista dió a conocer otros dos planes para realizar cambios en la Ley del Segu-

no: uno leído por Edmundo Gurza Villarreal el 8 de Diciembre y otro por Juan Manuel López Sarabria el 11 del mismo mes. Este último se refería a los artículos 234 y 235, y estaba dirigido a que el J.M.S.S. hiciera de la campaña contra el alcoholismo una de las funciones propias de sus servicios tendientes a promover el bienestar individual y colectivo. Acción Nacional expresó, el 28 de Diciembre de 1981, por boca de Armando Avila Sotomayor, su proposición de crear una comisión parlamentaria que realizara estudios sobre la posibilidad de instaurar un seguro de desempleo; ya antes, el 29 de Octubre de este último año se había presentado nada menos que el proyecto de toda una nueva Ley del Seguro Social. El Partido Popular Socialista, otro veterano de la oposición, el 11 de Noviembre de 1981 hizo presentes ante la Cámara de Diputados sus propuestas de reforma y adición a diversos artículos de la Ley del Seguro, precisamente los números 71, 73, 75, 76, 112, 123, 127, 137, 138, 144, 153, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 164, 165, 167, 168, 172, 173 y 240.

En las consideraciones generales que acompañaban a la iniciativa el P.P.S. exponía sus ideas sobre lo que en México debía entenderse por seguridad social:

"En nuestro país, la seguridad social como todas las instituciones que influyen en forma determinante en la sociedad, deben responder a los principios de la Revolución Mexicana, que en este aspecto tiene el compromiso de elevar sistemáticamente las condiciones de vida del pueblo trabajador; de fomentar la incorporación de los grupos marginados en el sistema productivo del país y otorgarles condiciones mínimas de bienestar; de asegurar una retribución justa a los trabajadores por la entrega que hacen de su fuerza de trabajo; de implantar una política que comprende diversas medidas para frenar la forma como actualmente acapara la

riqueza una minoría pudiente y propiciar una menor injusta distribución de la misma; de continuar multiplicando los servicios de la seguridad social en todos los aspectos que ésta comprende para que el pueblo disfrute en mayor proporción del progreso -- del país".

En diciembre de 1983, Miguel de la Madrid remitió a las Cámaras, para su discusión, un importante "paquete legislativo", según su propia expresión, formado por numerosas iniciativas por medio de las cuales quería empezar a establecer las diversas medidas gubernativas anunciadas en su programa. Entre tales proyectos estaban en importante lugar los relativos a la cuestión sanitaria; -- sobre todo el de elevar la salud a derechos constitucional de to dos los mexicanos.

Con objeto de preparar la implantación del Sistema Nacional de salud, el Ejecutivo elaboró un plan para reformar y adicionar varios artículos del Código Sanitario y de las Leyes del ISSSTE y del Seguro Social. En cuanto a este último, se trataba de una modificación al párrafo segundo de su artículo 252, en el sentido de que el secretario de Salubridad y Asistencia fuera siempre, -- obligatoriamente, uno de los representantes estatales en el Consejo Técnico, con objeto de que quien es el presidente nato del aludido Sistema Nacional de Salud tenga injerencia directa en la planeación y el gobierno de una de las más importantes instituciones públicas que, en México, se dedican a la prestación de -- servicios médicos. La propuesta presidencial constaba de tres artículos y uno transitorio en los que se solicitaba, aparte la -- del texto referido de la Ley del Seguro Social, la reforma de -- los artículos 7, 12 y 13 del Código Sanitario y el 104 de la -- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

A continuación la iniciativa pasó a su análisis por parte de la Cámara de Diputados, donde finalmente fue aceptada con las leves modificaciones que se habían hecho en la legisladora. Decretadas por el congreso de la Unión la reformas legales antedichas - el 22 de Diciembre, el día 23 siguiente las expidió el jefe del Ejecutivo hallándose presente también los secretarios de Salubridad y Asistencia, de Programación y Presupuesto. Su publicación ocurrió en el Diario Oficial del jueves 20 de Diciembre de 1982.

cl.- *El Seguro Social como Instrumento Básico de la Seguridad Social, Ambito, Recursos y Atribuciones del I.M.S.S.*

*Concepto de Seguridad Social:*

*Es el conjunto de acciones que previenen y protegen a la población de hechos biológicos y sociales que pueden afectarla.*

*Objetivos de la Seguridad Social:*

- *El derecho humano a la salud, comprende aquéllos aspectos, que ayudan a la población a conservar la salud mediante campañas sanitarias, y a prevenir los riesgos y enfermedades que amenazan al trabajador en el ejercicio de sus labores y fuera de ellas.*
- *La asistencia médica, a través de la medicina social, protege a la población cuando alguno de sus miembros enferma o sufre algún accidente, proporcionándole servicios curativos y de rehabilitación.*
- *La protección de los medios de subsistencia, consiste en proporcionar al trabajador los ingresos que deja de percibir por*

alguna eventualidad que afecte su capacidad de trabajo, esto son las prestaciones en dinero como son: pago de subsidios, pensiones, aguinaldos, indemnizaciones y ayudas asistenciales para gastos de matrimonio y funeral.

- Los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, están orientados a mejorar el nivel de vida de la población mediante acciones de capacitación técnica, recreativas, de integración familiar y de atención médica a grupos que por su situación económica no están en condiciones de aportar cuotas.

*La Seguridad Social como un Servicio Público: Es el mecanismo que se establece para el aseguramiento, consistente en el pago de una prima por cada asegurado, situación que representa la base y sustento de la prestación de servicios.*

*Ambito del I.M.S.S.*

*El Instituto Mexicano del Seguro Social, para ser congruente con el objetivo de la seguridad social a que se aludió con anterioridad enfoca sus acciones hacia los siguientes campos -- fundamentales:*

- El régimen obligatorio, comprende los seguros de: riesgo de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada, muerte y guarderías para hijos de aseguradas.
- El régimen voluntario, es el que regula las relaciones de seguro voluntario, que como su nombre lo indica, se dan en forma espontánea y enteramente convencional y comprenden: los -

seguros facultativos y los seguros adicionales.

- Los servicios sociales de beneficio colectivo, que comprenden: las prestaciones sociales y los servicios de solidaridad social.

Recursos del I.M.S.S., los constituyen:

- Las cuotas a cargo de los patrones, trabajadores y demás sujetos que señala la ley del Seguro Social, así como la contribución del Estado.
- Los intereses, alquileres, renta, rendimientos, utilidades y frutos de cualquier clase, que produzcan sus bienes.
- Las donaciones, herencias, legados, subsidios y adjudicaciones que se hagan a su favor.
- Cualesquiera otros ingresos que les señalen las leyes y reglamentos.

Atribuciones del I.M.S.S. son las siguientes:

- Administrar los diversos ramos del Seguro Social y prestar -- los servicios de beneficio colectivo.
- Satisfacer las prestaciones establecidas.
- Recaudar las cuotas y percibir los demás recursos del I.
- Invertir sus fondos de acuerdo a las siguientes descripciones --

- Hasta un 85% en la adquisición, construcción o financiamiento de hospitales, sanatorios, clínicas, guarderías infantiles, almacenes, farmacias, laboratorios, centros de convalecencia, centros de seguridad social y demás mueble e inmuebles para los fines de la Institución.
- Hasta un 10% en bonos o títulos emitidos por el Gobierno Federal, Estados Distrito Federal, Municipios, instituciones nacionales de crédito o entidades encargadas del manejo de servicios públicos.
- Los rematantes disponibles para inversión, los puede destinar a préstamos hipotecarios, anticipos de pensiones, y en acciones, bonos o títulos de instituciones nacionales de crédito, o sociedades mexicanas, sin que en ningún caso esta última inversión exceda del 5% del total de las reservas.
- Realizar toda clase de actos jurídicos necesarios para cumplir sus finalidades, como son contratos, convenios y resoluciones.
- Adquirir bienes muebles e inmuebles.
- Establecer clínicas, hospitales, guarderías infantiles, farmacias, centros de convalecencia y vacacionales, así como escuelas de capacitación.
- Organizar sus dependencias.
- Difundir conocimientos y prácticas de previsión y seguridad social.
- Expedir sus reglamentos interiores.

## 2.- LA DIRECCION GENERAL DEL I.M.S.S.

### Organos Superiores del I.M.S.S.

La administración del Instituto se sustenta en la filosofía del tripartismo, misma que obedece a la necesidad de sobreponer al interés de los grupos el interés de la colectividad, por lo mismo el cuerpo de gobierno del Instituto se conforma de:

- La Asamblea General
- El Consejo Técnico
- La Comisión de Vigilancia
- La Dirección General

Que se integran por representantes de los patrones, de los trabajadores y del Ejecutivo Federal, a excepción de la Dirección General cuyo titular es nombrado por el Poder Ejecutivo Federal.

- La Asamblea General: Es la autoridad suprema del Instituto, - misma que está integrada por 30 miembros que son designados - en la forma siguiente: 10 miembros por el Poder Ejecutivo Federal, 10 miembros por las Organizaciones Patronales y 10 --- miembros por las Organizaciones de Trabajadores.

La Asamblea General está presidida por el director general. - Sesiona una o dos veces al año y cada uno de sus miembros dura en su cargo seis años, pudiendo ser reelectos. Discute --- anualmente para su aprobación o modificación: el estado de ingresos y gastos, el balance contable, el informe de actividades presentado por el Director General, el programa de actividades, el presupuesto de ingresos y egresos para el año si ---



guiente y el informe de la Comisión de Vigilancia, y cada -- tres años, el balance actuarial presentado por el Consejo Técnico.

- El consejo Técnico: Es el representante legal y administrador del Instituto. Está integrado hasta por 12 miembros, que son designados en la siguiente forma: 4 miembros por los representantes patronales de la Asamblea General, 4 miembros por los representantes de los trabajadores y 4 miembros por los representantes del Estado.

Los consejeros electos durarán en su cargo seis años, pudiendo ser reelectos. El Consejo Técnico tiene las atribuciones siguientes: decidir sobre las inversiones de los fondos del Instituto; resolver sobre las operaciones del Instituto; --- exceptuando aquéllas que por su importancia, ameriten acuerdo expreso de la Asamblea General; establecer y clausurar Delegaciones del Instituto; convocar a Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria; discutir y en su caso, aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos, así como el Programa de Actividades que elabore la Dirección General; expedir los reglamentos internos del Instituto; conceder, rechazar y modificar pensiones, pudiendo delgar estas funciones a los órganos competentes; designar y substituir al Secretario General, a los Subdirectores, Jefes de Servicios y Delegados; extender el Régimen Obligatorio del Seguro Social; Proponer al Ejecutivo Federal las modificaciones del Régimen Obligatorio; autorizar la celebración de convenios relativos al pago de cuotas; conceder a derechohabientes del régimen en casos excepcionales, el disfrute de prestaciones médicas y económicas y autorizar a los Consejos Consultivos Delegacionales.

- *La Comisión de Vigilancia:* Es designada por la Asamblea General y está compuesta de seis miembros. Para formar ésta Comisión cada uno de los sectores representativos que constituyen la Asamblea General, propone a dos miembros propietarios y dos suplentes, quienes durarán en su cargo seis años. La Comisión de Vigilancia tiene las siguientes atribuciones: vigilar que las inversiones se lleven a cabo de acuerdo a la Ley del Seguro Social y sus reglamentos; practicar la auditoría de los balances contables y comprobar los avalúos de los bienes materia de operación del Instituto; sugerir a la Asamblea y al Consejo Técnico, las medidas que juzgue convenientes para mejorar el funcionamiento del Seguro Social; presentar ante la Asamblea General, un dictamen sobre el Informe de Actividades y los estados financieros expuestos por el Consejo Técnico u convocar a Asamblea General Extraordinaria en casos graves.
  
- *La Dirección General:* En la Dirección General, el titular es nombrado por el Presidente de la República y tiene que ser mexicano por nacimiento. El director General tiene las siguientes atribuciones: presidir las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Técnico; ejecutar los acuerdos del Consejo Técnico; representar al Instituto ante autoridades, organismos y personas; presentar anualmente al Consejo Técnico, el Informe de Actividades, el Programa de Labores y el Presupuesto de Ingresos y Egresos; presentar anualmente al Consejo Técnico, el balance contable y estado de ingresos y gastos; presentar cada tres años al Consejo Técnico la designación o destitución del Secretario General, Subdirectores, Jefes de Servicios y Delegados, y nombrar y remover a los demás funcionarios y trabajadores del Instituto.

### Organización del I.M.S.S.

El Instituto Mexicano del Seguro Social cuenta con una organización integrada por dependencias en línea directa de la Dirección General, a las que agrupa en áreas, siendo las siguientes:

- Área de Dirección
- Área de Operación
- Área de Apoyo
- Área de Control

#### - Área de Dirección:

Objetivo.- Determinar las estrategias y directrices para el funcionamiento y desarrollo de la Institución. Esta área cuenta para su funcionamiento con la Jefatura de Supervisión y Control del Área Médica, el Departamento de Prensa y Difusión y eventualmente, con órganos de consultoría externa.

#### - Área de Operación:

Objetivo.- Cumplir con el propósito para el que fue creado el Instituto Mexicano del Seguro Social. Esta área está integrada para su funcionamiento, por la Subdirección General Médica y la Subdirección General de Servicios Institucionales.

#### - Área de Apoyo:

Objetivo.- Dotar a las áreas de los recursos necesarios y facilitar el manejo de aspectos jurídicos, técnicos y operativos para el mejor funcionamiento del Instituto. Esta área se integra por la Secretaría General, la Subdirección General de obras y Abastecimiento y la Subdirección General Administrativa.

alguna eventualidad que afecte su capacidad de trabajo, esto -- son las prestaciones en dinero como son: pago de subsidios, -- pensiones, aguinaldos, indemnizaciones y ayudas asistenciales -- para gastos de matrimonio y de funeral.

- Los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, están orientados a mejorar el nivel de vida de la población mediante acciones de capacitación técnica, recreativas, -- de integración familiar y de atención médica a grupos que por su situación económica no están en condiciones de aportar cuotas.

La Seguridad Social como un servicio Público: es el mecanismo -- que se establece para el aseguramiento, consistente en el pago de una prima por cada asegurado, situación que representa la base y sustento de la prestación de servicios.

Ambito del I.M.S.S.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, para ser congruente -- con el objetivo de la seguridad social y que se aludió con anterioridad enfoca sus acciones hacia los siguientes campos fundamentales:

- El régimen obligatorio, comprende los seguros de: riesgo de -- trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada, muerte y guarderías para hijos de aseguradas -- das.
- El régimen voluntario, es el que regula las relaciones de seguro voluntario, que como su nombre lo indica, se dan en forma espontánea y enteramente convencional y comprenden: los seg

*gueros facultativos y los seguros adicionales.*

- *Los servicios sociales de beneficio colectivo, que comprende: - las prestaciones sociales y los servicios de solidaridad social*

*Recursos del I.M.S.S. los constituyen:*

- *Las cuotas a cargo de los patrones, trabajadores y demás sujetos que señala la ley del Seguro Social, así como la contribución del Estado.*
- *Los intereses, alquileres, renta, rendimientos, utilidades y frutos de cualquier clase, que produzcan sus bienes.*
- *Las donaciones, herencias, legados, subsidios y adjudicaciones que se hagan a su favor.*
- *Cualesquiera otros ingresos que les señalen las Leyes y reglamentos.*

*Atribuciones del I.M.S.S. son las siguientes:*

- *Administrar los diversos ramos del Seguro Social y prestar los servicios de beneficio colectivo.*
- *Satisfacer las prestaciones establecidas.*
- *Recaudar las cuotas y percibir los demás recursos del Instituto.*

- Invertir sus fondos de acuerdo a las siguientes descripciones:
  - \* Hasta un 85% en la adquisición, construcción o financiamiento de hospitales, sanatorios, clínicas, guarderías infantiles, - almacenes, farmacias, laboratorios, centros de convalecencia, centros de seguridad social y demás muebles e inmuebles para los fines de la Institución.
  - \* Hasta un 10% en bonos o títulos emitidos por el Gobierno Federal, Estados, Distrito Federal, Municipios, Instituciones nacionales de crédito o entidades encargadas del manejo de servicios públicos.
  - \* Los remanentes disponibles para inversión, los puede destinar a préstamos hipotecarios, anticipos de pensiones, y en acciones, bonos o títulos de instituciones nacionales de crédito, o sociedades mexicanas, sin que en ningún caso esta última inversión exceda del 5% del total de las reservas.
- Realizar toda clase de actos jurídicos necesarios para cumplir sus finalidades, como son contratos, convenios y resoluciones.
- Adquirir bienes muebles e inmuebles.
- Establecer clínicas, hospitales, guarderías infantiles, farmacias, centros de convalecencia y vacacionales, así como escuelas de capacitación.
- Organizar sus dependencias.
- Difundir conocimientos y prácticas de previsión y seguridad social.
- Expedir sus reglamentos interiores.



- *Área de Control:*

*Objetivo.- Dirige sus acciones a detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la operación del Instituto, y está integrada por la Subdirección General de Control.*

**3.- LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

*Esta área cuenta para su funcionamiento con las siguientes funciones y con apoyo de sus jefaturas y departamentos.*

*Funciones de la Jefatura:*

- *Vigilar la correcta aplicación y cumplimiento de los requisitos legales y contractuales en materia de capacitación y desarrollo.*
- *Determinar y difundir estrategias y políticas en materia de capacitación y desarrollo.*
- *Verificar la correcta y oportuna integración de los programas de capacitación y desarrollo, aplicando las políticas y lineamientos emitidos por la Subdirección General Administrativa.*
- *Determinar acerca de la necesidad de realizar programas especiales de capacitación y desarrollo.*
- *Vigilar la correcta realización de programas y eventos especiales de capacitación y desarrollo a nivel nacional.*



- Vigilar el desarrollo de estudios de las tendencias en las acciones de capacitación y desarrollo, así como proponer estrategias para su incorporación a los programas institucionales.
- Proporcionar los lineamientos para el diseño de paquetes didácticos, producciones audiovisuales e instrumentos de apoyo en general que le presenten sus Subjefaturas y Departamentos.
- Integrar y mantener actualizada la normateca de la Jefatura.
- Vigilar que se mantenga actualizado el registro de instructores y expositores con sus características y participantes.
- Establecer, con base en los criterios establecidos por la Subjefatura General Administrativa los lineamientos para mantener relaciones con instituciones y organismos nacionales o extranjeros, a fin de realizar programas de intercambio y desarrollo técnico.
- Controlar los recursos humanos, materiales y financieros asignados.
- Analizar y sancionar la información presentada por sus Subjefaturas y Departamentos.
- Integrar y evaluar el ejercicio del presupuesto nacional de operación para actividades de capacitación y desarrollo, proponiendo, en su caso medidas correctivas.
- Informar periódicamente a la Subjefatura General Administrativa acerca del desarrollo de sus actividades y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

dos.

*Departamento de Formación de Funcionarios*

*Funciones:*

- *Detectar necesidades y establecer programas en función de --- prioridades, para funcionarios delegacionales.*
- *Establecer y dirigir la realización del programa para forma - ción y actualización de funcionarios delegacionales, de acuer - do con los programas generales de capacitación y desarrollo.*
- *Coordinar y evaluar el proceso de difusión e implantación del programa.*
- *Determinar y coordinar con las diferentes áreas del Instituto el apoyo técnico que se requiere en la aplicación del progra - ma.*
- *Coordinar y evaluar los programas de formación de funciona - rios impartidos por personal de las diferentes áreas del Ins - tituto.*
- *Elaborar y aplicar programas de nivel central.*
- *Mantener estrecha coordinación con el Departamento de Apoyo - Técnico para el desarrollo del programa.*
- *Determinar y proponer ante la Jefatura las estrategias y poli - ticas en materia de formación de funcionarios con base a los lineamientos establecidos por la Dirección General y la Subdi -*

rección General Administrativa.

- Establecer un sistema de evaluación e información continua para la actualización del programa.
- Informar sistemáticamente a la Jefatura de los resultados del programa.
- Detectar oportunamente las desviaciones que obstaculicen la aplicación y el desarrollo del programa y proponer alternativas de solución.
- Alimentar el registro de instrucciones y expositores.

Departamento de Apoyo Administrativo

Funciones:

- Aplicar las normas que en materia de apoyo administrativo emitan las autoridades superiores y proponer mejorar a la misma.
- Coordinar la elaboración del presupuesto de la Jefatura y controlar su ejercicio.
- Controlar las incidencias y movimientos del personal, manteniendo actualizada la plantilla de las áreas de la Jefatura.
- Coordinar la elaboración y trámite de las requisiciones consolidadas de mobiliario, equipo y artículos de consumo de la Jefatura y las áreas de la misma y su distribución.

- *Controlar el inventario del mobiliario y equipo de las áreas de la Jefatura de acuerdo a las normas institucionales.*
- *Coordinar y supervisar los servicios de correspondencia, fotocopiado y encuadernación y tramitar ante las dependencias correspondientes el otorgamiento de los servicios de Reproducciones Gráficas, Intendencia, Vigilancia, Telecomunicaciones y Mantenimiento.*
- *Tramitar y controlar el fondo fijo asignado a las áreas de la Jefatura.*
- *Coordinar con las áreas de la Jefatura la dotación y control de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo de sus actividades.*
- *Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal del departamento y participar en la elaboración y realización de los programas correspondientes.*
- *Proporcionar asesoría y apoyo técnico en materia de su competencia a las diversas áreas de la Jefatura.*
- *Elaborar y desarrollar previa autorización los programas de trabajo del departamento de acuerdo a las directrices emitidas por el Titular de la Jefatura.*
- *Controlar la ejecución de los programas autorizados e informar a la Jefatura, de los resultados obtenidos, así como las desviaciones detectadas y sus medidas correctivas.*
- *Gestionar la liquidación de viáticos, así como la obtención -*

de boletos para el transporte aéreo y/o terrestre del personal comisionado.

- Determinar las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros del departamento, y someterlos para su autorización a la Jefatura.
- Coordinar con la Jefatura de Administración de Personal el reclutamiento, selección y contratación del personal que requiera la Jefatura.
- Informar periódicamente a la Jefatura acerca del desarrollo de sus actividades y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

#### Departamento de Apoyo Técnico

##### Funciones:

- Establecer, controlar y mantener actualizada la normateca y la bibliohemeroteca de la Jefatura.
- Administrar los materiales impresos y audiovisuales como apoyo a los programas de capacitación y desarrollo.
- Producir materiales filmicos y audiovisuales para apoyar el desempeño de los programas de capacitación y desarrollo.
- Elaborar el material didáctico adecuado para apoyar el desempeño de los programas de capacitación y desarrollo.

- Mantener estrecha coordinación con las áreas de la Jefatura.
- Detectar oportunamente las desviaciones que obstaculicen sus funciones y proponer alternativas de solución.
- Informar a la jefatura sobre el desarrollo de sus funciones.

#### *Departamento de Capacitación y Desarrollo Nivel Central*

##### *Funciones:*

- Promover la realización de la capacitación.
- Proporcionar asesoría técnica a las áreas que lo soliciten.
- Detectar y atender necesidades de capacitación y desarrollo.
- Integrar calendario de cursos.
- Alimentar el registro de instrucciones y expositores.
- Coordinar la preparación de desarrollo de cursos.
- Aplicar evaluaciones y proporcionar constancias.
- Integrar calendario para cursos promocionales (requisito 51).
- Atender requerimientos para cursos de nuevo ingreso y cambio de rama (requisito 46).

- Coordinar con las áreas normativas la preparación de cada curso.
- Controlar la emisión de convocatorias y registro de participantes para cursos promocionales.
- Coordinar el desarrollo de los cursos.
- Supervisar la evaluación de los participantes.
- Tramitar la entrega de constancias.
- Coordinar con el área de desarrollo la preparación de cada curso.
- Formar instructores especialistas.
- Realizar los cursos o eventos para el desarrollo de personal.
- Evaluar los resultados de los eventos de desarrollo.
- Tramitar y controlar las becas solicitadas.
- Integrar el Programa Anual de Capacitación y Desarrollo de Oficinas Centrales.
- Efectuar estudios de seguimiento para evaluar la efectividad de los programas realizados en el trabajo.
- Elaborar informes y estadísticas de resultados obtenidos.
- Analizar e interpretar los resultados.

- *Elaborar apoyos didácticos.*
- *Elaborar constancias de participantes y/o aprobación.*
- *mantener actualizado el acervo normativo del departamento.*

### *Subjefatura de Capacitación y Adiestramiento*

#### *Funciones:*

- *Elaborar, aplicar y difundir estrategias y políticas en materia de capacitación y adiestramiento.*
- *Proponer a la Jefatura las normas que deben aplicarse en materia de capacitación y adiestramiento a Nivel Nacional.*
- *Revisar el cumplimiento a los requisitos legales y contractuales en materia de capacitación y adiestramiento.*
- *Mantener una estrecha relación con las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, de Selección de Recursos Humanos, de Escalafón, de Confianza "B" y de Bolsa de Trabajo.*
- *Coordinarse con Subjefatura de Desarrollo para definir lo relativo al catálogo de instructores.*
- *Coordinarse con el Departamento de Investigación y Evaluación para definir los lineamientos para la elaboración de programa* -



mas de capacitación y adiestramiento.

- Coordinar la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento de los departamentos a su cargo y someterlos a autorización de la Jefatura.
- Definir los criterios técnicos y metodológicos para las actividades de capacitación y adiestramiento del personal.
- Elaborar estudios sobre las tendencias de la capacitación y adiestramiento y planear acciones en la materia.
- Vigilar la correcta aplicación de los programas de capacitación y adiestramiento delegacionales.
- Evaluar el cumplimiento de las normas, programas y resultados de capacitación y adiestramiento.
- Realizar programas y eventos especiales de capacitación y adiestramiento a Nivel Nacional.
- Mantener relaciones con instituciones y organismos nacionales o extranjeros con el fin de realizar programas de intercambio y desarrollo técnico.
- Asesorar a las diferentes áreas del Instituto en la aplicación de programas de capacitación y adiestramiento.
- Participar en la revisión del profesigramo del Contrato Colectivo de Trabajo en lo referente a acciones de capacitación.

- Controlar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la Subjefatura.
- Informar periódicamente a la Jefatura de los resultados obtenidos.

#### Departamento de Nuevo Ingreso y Cambio de Rama

##### Funciones:

- Elaborar, proponer y mantener actualizadas las normas de capacitación de Nuevo Ingreso y Cambio de Rama.
- Coordinar con las Comisiones de Selección y de Capacitación y Adiestramiento lo relativo a la capacitación para el personal de Nuevo Ingreso y Cambio de Rama.
- Coordinar con el Departamento Administrativo la edición de los paquetes didácticos que le correspondan y difundirlos.
- Coordinar con las delegaciones y el departamento de capacitación y desarrollo para oficinas centrales todo lo relativo a la operación del programa de nuevo ingreso y cambio de rama.
- Elaborar el programa de actividades del departamento y obtener su autorización.
- Investigar i diseñar los materiales de enseñanza para la capacitación de Nuevo Ingreso y Cambio de Rama.

- *Elaborar conjuntamente con las Jefaturas Normativas los paquetes didáticos de las dependencias que le correspondan de acuerdo a prioridades.*
- *Actualizar conjuntamente con las Jefaturas Normativas los paquetes didáticos.*
- *Participar en la elaboración y actualización de la metodología para integrar paquetes didáticos.*
- *Mantener actualizados los registros sobre la implantación del Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo de sus dependencias asignadas.*
- *Evaluar los resultados de la capacitación de Nuevo Ingreso y Cambio de Rama.*
- *Dar seguimiento y supervisar el desarrollo de los programas delegacionales de Nuevo Ingreso y Cambio de Rama y emitir medidas correctivas.*
- *Controlar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a su departamento.*
- *Informar a la Subjefatura sobre el desempeño de sus actividades.*

*Departamento de Capacitación Promocional*

*Funciones:*

- *Elaborar, proponer y mantener actualizadas las normas de capacitación promocional.*
- *Coordinar con las Comisiones Nacionales de Capacitación y --- Adiestramiento, de Escalafón y de Confianza "B" la capacitación para personal de Base y Confianza "B".*
- *Coordinar con el Departamento Administrativo la edición de -- paquetes didácticos que le correspondan y difundirlos.*
- *Coordinar con las Delegaciones y el Departamento de Capacitación y Desarrollo para Oficinas Centrales, todo lo relativo - al Programa de Requisito 51.*
- *Elaborar el Programa de Actividades del Departamento y obte - ner su autorización.*
- *Investigar y diseñar los métodos de enseñanza para la capaci - tación del personal sujetoa Requisito 51 y Confianza "B".*
- *Identificar las prioridades de paquetes didácticos a desarro - llo en cada una de las dependencias a su cargo.*
- *Coordinar la impresión y distribución de materiales de auto - aprendizaje para el Requisito 51.*
- *Elaborar conjuntamente con las Jefaturas Normativas los paque - tes didácticos de las dependencias que le correspondan de --- acuerdo a prioridades.*

- Actualizar conjuntamente con las Jefaturas Normativas los paquetes didácticos que le correspondan.
- Mantener actualizados los registros sobre la implantación del Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo de sus dependencias asignadas.
- Evaluar los resultados de la capacitación de los Programas -- Promocionales.
- Dar seguimiento y supervisar el desarrollo de los programas - delegacionales y de las Jefaturas Normativas de la capacitación promocional y emitir medidas correctivas.
- controlar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a su departamento.
- Informar a la Subjefatura sobre el desempeño de sus actividades.

#### *Departamento de Capacitación en el Puesto*

##### *Funciones:*

- Elaborar, proponer y mantener actualizadas las normas de capacitación en el puesto.
- Coordinar con las Delegaciones y el Departamento de Capacitación y Desarrollo para Oficinas Centrales todo lo relativo a

*la operación del programa de capacitación en el puesto.*

- *Coordinar con el Departamento Administrativo la edición de los materiales didácticos que le correspondan y difundirlos.*
- *Elaborar el Programa de Actividades del Departamento y obtener su autorización.*
- *Investigar y diseñar los métodos de enseñanza para la capacitación en el puesto.*
- *Normar y evaluar el proceso de habilitación de instructores para capacitación en el puesto en coordinación con el Departamento de Apoyo Técnico.*
- *Concentrar toda la información relativa a la implantación del Sistema Nacional de Capacitación y Subsistemas de Capacitación y Adiestramiento.*
- *Elaborar conjuntamente con las Jefaturas Normativas los materiales didácticos de las dependencias que le correspondan, de acuerdo a prioridades.*
- *Actualizar conjuntamente con las Jefaturas Normativas, los paquetes didácticos que le correspondan.*
- *Participar en la elaboración y actualización de la metodología para integrar materiales didácticos.*
- *Mantener actualizados los registros sobre la implantación del Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo de sus de*

pendencias asignadas.

- Evaluar los resultados de la capacitación en el puesto.
- Dar seguimiento y supervisar el desarrollo de los programas - Delegacionales de Capacitación en el Puesto y emitir medidas correctivas.
- Controlar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a su Departamento.
- Informar a la Subjefatura sobre el desempeño de sus actividades.

#### Subjefatura de Desarrollo

##### Funciones:

- Aplicar y difundir estrategias y políticas en materia de desarrollo.
- Coordinar la elaboración de los programas de desarrollo de acuerdo con las normas y lineamientos en materia de desarrollo.
- Coordinar la realización de los programas nacionales y especiales de desarrollo de recursos.
- Vigilar la correcta aplicación de los programas de desarrollo de recursos humanos.

- Asesorar a las diferentes áreas del Instituto en la aplicación de programas de información y difusión interna.
- Sancionar el diseño de las técnicas e instrumentos de desarrollo de recursos humanos.
- Definir los criterios técnicos y metodológicos para administrar el desarrollo de los recursos humanos.
- Determinar las acciones normativas de desarrollo de recursos humanos conducentes a la funcionalidad óptima de los programas.
- Determinar el diseño de los paquetes didácticos, producciones audiovisuales e instrumentos de apoyo.
- Mantener actualizado el registro de instructores y expositores.
- controlar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la Subjefatura.
- Vigilar que se diseñe y establezca el sistema institucional para el servicio civil de carrera.
- Evaluar el cumplimiento de las normas y programas de desarrollo de recursos humanos.
- Vigilar que se mantenga actualizado el registro de las estructuras ocupacionales y de los puestos correspondientes al I.M.S.S. y sancionar las modificaciones que se propongan.



- Sancionar las políticas que se propongan tendientes a racionalizar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo.
- Participar en la revisión del profesiograma del Contrato Colectivo de Trabajo.
- Mantener estrecha relación con las Comisiones Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y de Selección de Recursos Humanos.
- Informar periódicamente a la Jefatura, acerca del desarrollo de sus actividades y proporcionar los elementos adicionales de información que sean requeridos.

#### Departamento de Investigación y Evaluación

##### Funciones:

- Desarrollar los estudios encomendados por la Subjefatura.
- Informar a la Subjefatura de Desarrollo de las acciones encomendadas y realizadas.
- Desarrollar metodologías y procedimientos para detectar necesidades y la evaluación de las distintas acciones en materia de capacitación y desarrollo en el personal del Instituto para cada uno de los programas.

Elaborar el Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo

que el Instituto presentará para su registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

#### Departamento de Motivación

##### Funciones:

- Diseñar estrategias y políticas en materia de Motivación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- Elaborar programas de motivación y desarrollo de recursos humanos de acuerdo que las normas y lineamientos que establezca la Subjefatura.
- Planear los programas nacionales y especiales de motivación y desarrollo de recursos humanos.
- Asesorar a la áreas del Instituto en la aplicación de programas de motivación y desarrollo de recursos humanos.
- Diseñar técnicas e instrumentos de motivación y desarrollo de recursos humanos.
- Proponer criterios técnicos y metodológicos para administrar los programas de motivación y desarrollo de recursos humanos.
- Formular acciones normativas de motivación y desarrollo de recursos humanos conducentes a la funcionalidad óptima de los programas.

- Diseñar paquetes didácticos, producciones audiovisuales e instrumentos de apoyo para los programas de motivación y desarrollo de recursos humanos.
- Organizar el registro de instrucciones y expositores para -- los programas de motivación y desarrollo de recursos humanos.
- Elaborar políticas tendientes a racionalizar el aprovechamiento de la fuerza de trabajo.
- Informar periódicamente a la Subjefatura sobre el desarrollo de las actividades de su responsabilidad.
- Controlar los recursos humanos, materiales y financieros que se asignen al Departamento.

#### *Departamento del Servicio Civil de Carrera*

##### *Funciones:*

- Integrar la base normativa para la operación del Servicio Civil de Carrera.
- Formular y someter a la consideración de la Subjefatura las normas para el análisis de trayectoria de la Subjefatura las normas para el análisis de trayectoria y expectativas de los trabajadores.
- Establecer las estructuras de carreras laborales por áreas de

servicios.

- Participar en el control, actualización y depuración de la información relacionada con la trayectoria y profesionalización de los trabajadores.
- Supervisar que las actividades del Departamento se realicen de acuerdo a las normas institucionales y federales en materia del servicio civil de carrera.
- Participar en el diseño, actualización y mantenimiento del sistema IMSS-Capacitación de acuerdo a las necesidades de información del Departamento.
- Dirigir y coordinar la estructuración de los esquemas técnicos de trayectoria por áreas de servicios.
- Proponer el establecimiento de normas que involucren a otras dependencias del Instituto para apoyar y consolidar el servicio civil de carrera.
- Apoyar políticas tendientes a la racionalización de los recursos humanos.
- Coordinar la formulación de normas y procedimientos para el seguimiento sistemático de la trayectoria de los trabajadores.
- Participar con todas las áreas de la Jefatura en la difinición de normas para la planeación y programación de eventos de acuerdo a los esquemas técnicos de trayectoria por áreas -

de servicios.

- Apoyar a las dependencias centrales, delegacionales y operativas en las actividades relacionadas con el servicio civil de carrera.
- Formular y someter a consideración de la Subjefatura los planes y programas de trabajo de acuerdo a las normas establecidas.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales -- asignados al departamento.
- Formular los informes que le sean requeridos.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal adscrito al departamento y promover los eventos que se requieran.

#### Departamento de Integración Institucional

##### Funciones:

- Detectar necesidades de comunicación interna y externa.
- Aprobar los programas de integración, comunicación multidireccional, información y difusión interna y externa.
- Establecer comunicación con otras dependencias institucionales -

les para el desarrollo de los programas de difusión interna y externa.

- Aprobar las estrategias de comunicación audiovisual de apoyo a los programas de capacitación y desarrollo.
- Establecer los lineamientos para la elaboración y control de los materiales audiovisuales y equipos de apoyo a los programas de capacitación y desarrollo.
- Establecer los lineamientos para la implantación de los sistemas de retroalimentación para mantener comunicación oportuna y eficaz entre el trabajador y la institución.
- Establecer los lineamientos para la difusión de mensajes institucionales de logros de los trabajadores para cambiar la actitud de los derechohabientes y la opinión pública hacia el empleado del I.M.S.S.
- Establecer los mecanismos de supervisión y control de los programas a su cargo.
- Controlar los recursos humanos y financieros asignados al departamento.

INTERPRETACION

DE LOS

DATOS OBTENIDOS

y

---

CONCLUSIONES





6.- ¿Existen discrepancias entre las ideas de los trabajadores en relación a las políticas de la Jefatura?

( ) SI                      ( ) No                      ( ) Mediamente

7.- ¿Para el incremento de actividades que se desarrollan en la Jefatura se proporciona?

( ) Más elementos en base a justificación de necesidades

( ) Se autoriza horas extras y no incremento de personal

( ) Ambas cosas

8.- ¿Los nombramientos de escalafones superiores en la jefatura del I.M.S.S. se dan en forma general?

( ) Semestralmente                      ( ) Anualmente

( ) Otros

Cuales: \_\_\_\_\_

9.- ¿Con que periodicidad se ajustan los procedimientos operativos de la Jefatura?

( ) De 6 meses a 1 año

( ) De 1 año a 2 años

( ) De 2 años a 3 años

10.- ¿Qué período abarca la última actualización de la escritura de su Jefatura?

( ) De 6 meses a 1 año

( ) De 1 año a 2 años

( ) De 2 años a 3 años

11.- ¿Siente usted que el tipo de la estructura de la Jefatura es la adecuada?

Sí

No

Porqué \_\_\_\_\_

12.- ¿Considera usted que las técnicas de control de personal son las adecuadas en la Jefatura?

Sí

No

Porqué \_\_\_\_\_

13.- ¿Son adecuadas las instrucciones de trabajo que dan los jefes de área?

Sí

No

Mediamente

14.- ¿Las instrucciones son alcanzables y medibles en cuanto a los objetivos del trabajo?

Sí

No

Mediamente

15.- ¿Existe en su poder una agenda de labores?

Sí

No

16.- ¿Toman en cuenta la opinión del personal para realizar el trabajo que se asigna?

Sí

No

Mediamente

17.- ¿Con qué periodicidad se realiza el análisis de puesto?

( ) Semestral      ( ) Anual      ( ) Otras

Cuales: \_\_\_\_\_

18.- ¿Qué métodos de selección se tienen para contratar al personal de nuevo ingreso?

( ) Examen de conocimiento

( ) Examen Psicológico

( ) Examen Médico

( ) Examen de Habilidades

19.- ¿Qué medio utiliza el I.M.S.S. para el reclutamiento de Recursos Humanos?

( ) Aviso periodístico

( ) Bajas de trabajo

( ) Recomendaciones

( ) Avisos internos

( ) Otros medios

Cuales: \_\_\_\_\_

20.- ¿Existe promoción directa a otros niveles del personal interno?

( ) Por desarrollo personal

( ) Por méritos

( ) Por capacitación que da el I.M.S.S.

( ) Por estudios

( ) Por exámenes

21.- ¿Cuando se cubre una vacante se considera?

- ( ) El perfil general del puesto  
 ( ) El perfil de las características que designa el Instituto  
 ( ) El perfil de las características que designa la Jefatura.

22.- ¿Se práctica a los candidatos para cubrir un puesto una entrevista?

- ( ) SI ( ) No

23.- ¿Qué tipo de entrevista se utiliza con los candidatos?

- ( ) Abierto ( ) Cerrado ( ) Mixto

24.- ¿Qué tipo de examen se práctica a los candidatos?

- ( ) Psicológico  
 ( ) Conocimiento general  
 ( ) Médico  
 ( ) Conocimiento particular del puesto

25.- ¿Se práctica una evaluación de desempeño en la Jefatura para ocupar otro puesto?

- ( ) SI ( ) No

26.- ¿Cree usted que esta aplicando bien la evaluación de desempeño para todo el personal de la Jefatura?

- ( ) SI ( ) No

27.- ¿La promoción a puestos superiores la realiza la Jefatura en relación a?

- ( ) Experiencia en el puesto  
 ( ) Resultados del trabajador  
 ( ) Preparación profesional del trabajador  
 ( ) Otras

Cuales: \_\_\_\_\_

28.- ¿Cumple el Instituto con sus programas de capacitación que le exige la Ley Federal de Trabajo?

- ( ) Sí ( ) No

29.- ¿El Sindicato del Instituto interviene en los programas de capacitación y desarrollo?

- ( ) Sí ( ) No

30.- ¿La capacitación se realiza sobre?

- ( ) Técnica ( ) Deportiva ( ) Cultural  
 ( ) Otras

Cuales: \_\_\_\_\_

31.- ¿Qué métodos motivacionales utiliza la Jefatura para el adiestramiento del personal?

- ( ) Métodos audiovisuales  
 ( ) Métodos por grupo  
 ( ) Instructores especializados en la materia  
 ( ) Otros Cuales: \_\_\_\_\_

32.- ¿Se le proporciona al instructor el material adecuado para la capacitación?

Sí

No

33.- ¿Se realiza una encuesta para conocer el interés y detectar necesidades y sobre estas realizar el programa de capacitación?

Sí

No

34.- ¿Con que periodicidad se realizan las encuestas para preparar los programas de capacitación?

Bimestral

Semestral

Anual

Otras

Cuales: \_\_\_\_\_

35.- ¿Se cumplen los objetivos de capacitación en lo siguiente?

Número de empleados a capacitar en el programa

Se observa mejoramiento en las áreas de trabajo

Acrecentamiento de interés de los participantes

Sugerencias del personal para nuevos cursos

36.- ¿Se a observado en los últimos cursos de capacitación lo siguiente?

Interés de los participantes

Ausentismo o deserción de los participantes

Falta de colaboración de los participantes



Permisos son goce de sueldo para preparar examen profesional

Otras

Cuales: \_\_\_\_\_

43.- ¿Se práctica un estudio socioeconómico a los candidatos?

SÍ

NO

44.- ¿Los tipos de nóminas se pagan dentro de la Jefatura (J.M. S.S.) son?

Nómina confidencial

Nómina de empleados

Nómina de honorarios

Nómina de becarios

45.- ¿Cuándo usted firmo el contrato colectivo de trabajo recibió del Instituto?

Manual de bienvenida

Manual general del Instituto

Manual de la Jefatura

Manual del puesto

46.- ¿Conoce el trabajador sus prestaciones económicas?

SÍ

No

47.- ¿Qué tipo de contrato firmo al ingresar al Instituto?



- Contrato colectivo  
 Contrato Ley  
 Contrato individual

48.- ¿Cuándo ingreso al Instituto fue registrado bajo su autorización al Sindicato?

- Sí  No  
 Porque: \_\_\_\_\_

49.- ¿Se le entregó al trabajador el reglamento interno cuando - ingresa al Instituto?

- Sí  No

50.- ¿Conoce el trabajador las causas de rescisión de contrato?

- Sí  No

51.- ¿Qué trámites realiza el trabajador a la renuncia voluntaria

- Con su jefe inmediato  
 Se dirige al Depto. de Personal  
 Da conocimiento al Sindicato  
 Otras

Cuales: \_\_\_\_\_

52.- ¿Cuándo existe abuso de confianza interviene el Sindicato y el Departamento de conciliación del Personal?

- Sí  No

53.- *¿A la renuncia del empleado se otorga de inmediato la carta de finiquito?*

Sí

No

Porqué: \_\_\_\_\_

54.- *¿Interviene el Sindicato para controlar las presentaciones de que esta obligado el Instituto a dar?*

Sí

No

Lo desconosco

55.- *¿Interviene el Sindicato periodicamente para analizar los tabuladores de sueldos?*

Sí

No

Lo desconosco

56.- *¿Existe en las áreas de trabajo elementos de seguridad que prevengan algún siniestro?*

Sí

No

57.- *¿Cree usted que la iluminación del centro de trabajo es el adecuado?*

Sí

No

Mediantemente

58.- *¿Las instalaciones eléctricas son las adecuadas?*

Sí

No

59.- *¿Las instalaciones sanitarias son las suficientes para todo el personal que labora en la Jefatura?*

Sí No

60.- *¿Existe en la Jefatura depositos para beber agua purificada?*

 Sí No

INTERPRETACION DE LOS DATOS OBTENIDOS Y  
CONCLUSIONES

Con base en los objetivos señalados al principio del presente trabajo de investigación y una vez concluido el desarrollo del mismo, contamos con los elementos suficientes para opinar acerca de la "Gefatura de Desarrollo de Recursos Humanos", del Instituto Mexicano del Seguro Social; de esta manera, las conclusiones y sugerencias a las que hemos llegado son las siguientes:

- 1).- La Administración y la Organización del Instituto Mexicano del Seguro Social cumple con los requisitos señalados por el Gobierno Federal. Coadyubando en fuerte medida al desarrollo de las familiar mexicanas cuidando de su bienestar y salud. El Instituto Mexicano del Seguro Social cobra vida en base a las aportaciones patronales las mismas que dirige hacia el cuidado social del país, de tal forma que integra fuentes de empleo, de abastecimiento y de seguridad para la colectividad.

El hecho de estar incorporada a la Ley Federal de Trabajo crea responsabilidad hacia los empresarios, patronos e industriales obligándolos a proteger a sus trabajadores otorgándoles las prestaciones que se establecen en los estatutos y creando de esta manera confianza y seguridad para los derechohabientes.

- 2).- El Instituto Mexicano del Seguro Social indudablemente no podría captar a toda la gama de derechohabientes si ésta no se hiciera a través de una planeación estratégica y or-

denada de manera tal que en su formación estructural existen dependencias reguladas por una sola Dirección General, hablamos entonces de que su organización se extiende a lo largo de la República por medio de Subdirecciones, Jefaturas, Subjefaturas, Delegaciones, Departamentos y Oficinas.

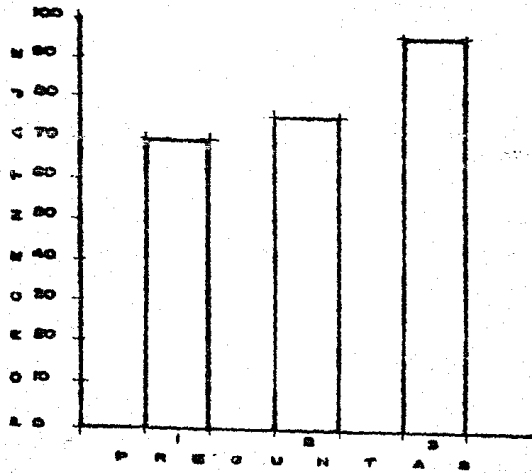
Como todo crecimiento interno dado por la planeación estratégica del desarrollo de cualquier organismo o institución se observa que en la Jefatura de Desarrollo de Recursos Humanos en la cual dirigimos nuestro estudio y análisis, adolece de los siguientes aspectos o condiciones que aún no estando ausentes requirieren de ser mejorados, estos aspectos o condiciones son los siguientes:

De una población de 30 personas encuestadas en la Jefatura de Desarrollo de Recursos Humanos, se observaron los siguientes resultados de los que cabe aclarar que las respuestas a los cuestionarios que se practicaron fueron proporcionados por distintos niveles que se configuran en la Estructura Orgánica y Funcional del Instituto Mexicano del Seguro Social.

El cuestionario está dirigido a conocer la opinión y el nivel del conocimiento que el personal tienen en relación a la Jefatura en que laboran de tal forma que mediante su resultado se integrarán las siguientes gráficas dirigidas a:

- Gráfica No.1 : Reconocimiento del Sistema de Administración y su opinión.
- Gráfica No.2 : Reconocimiento del sistema de Planeación y opinión de la misma.

- *Gráfica No.3 : Reconocimiento del Sistema de Organiza --  
ción, en su medida estructural y funcio  
nal y opinión de las mismas.*
- *Gráfica No.4 : Reconocimiento de métodos y prácticas pa  
ra llevar a cabo el Reclutamiento y Selec  
ción del Personal.*
- *Gráfica No.5 : Reconocimiento de la Evaluación de Desem  
peño dirigida a promociones hacia niveles  
superiores.*
- *Gráfica No.6 : Reconocimiento de métodos y prácticas pa  
ra llevar a cabo la Capacitación y Desa -  
rrollo del personal.*
- *Gráfica No.7 : Reconocimiento de los Sistemas de Compem  
sación.*
- *Gráfica No.8 : Reconocimiento de las Relaciones Labora -  
les y su contexto en lo particular.*



grafica 1: reconocimiento del sistema de administración y su opinión

La gráfica anterior, muestra el resultado de comprobar mediante las respuestas a las preguntas enfocadas a reconocer el tipo de Administración que opera en la Jefatura y con las cuales se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El 70 por ciento del personal confirma que el Sistema de Administración que se práctica en la Jefatura y en el Instituto Mexicano del Seguro Social está enfocado al Sistema de Administración por Programas.
- El 30 por ciento restante desconoce o presentan duda al respecto.

En consecuencia el personal señala que la Administración no es óptima, sin embargo, la califican como REGULAR.



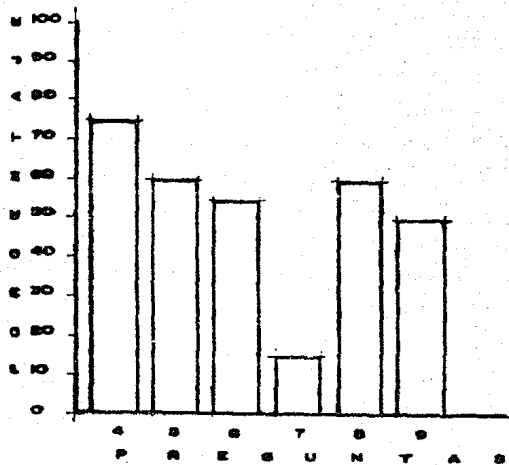


grafico no. 2: reconocimiento del sistema de planeación y opinión de los miembros.

En esta gráfica se aprecia la siguiente afirmación a las re-  
puestas ofrecidas por el segmento de población en que se reali-  
zó la encuesta, desprendiéndose las conclusiones a continuación  
detalladas:

- Los cambios a planes y políticas de operación son modificados en forma anual.
- Se considera la situación de la Jefatura en cuanto a creci-  
miento de actividades y necesidades de contratación de perso-  
nal.
- Existe un calendario preestablecido para llevar a efecto ---  
ascenso y promociones.
- Se tienen identificados plenamente los problemas de tipo huma-  
no, resaltando una adecuada dirección hacia el personal.

De la misma forma que en la gráfica No.1, se logra apreciar que un fuerte porcentaje (39.9%) de los encuestados desconocen las políticas encaminadas al logro de objetivos del Instituto, lo cual obliga a suponer que el personal de la Jefatura únicamente reconoce sus funciones y acata instrucciones sin ir más allá -- del objetivo que les traza su tarea.

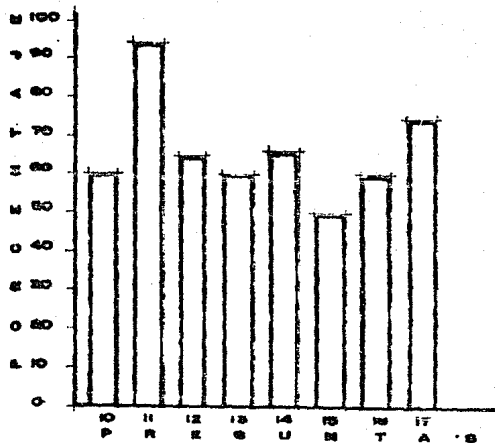
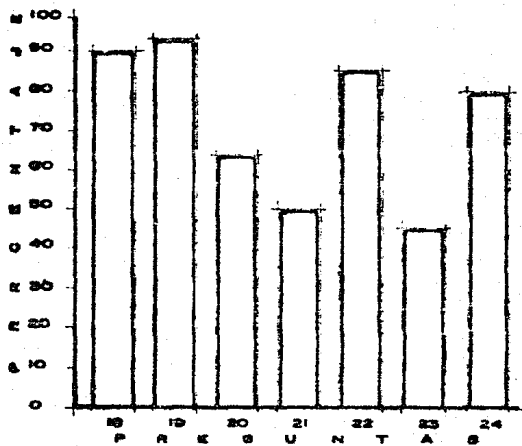


grafico 3: reconocimiento del sistema de organizacion, en su medida estructural y funcional, y opinion de las mismas.

*Esta gráfica hace referencia a reconocer el grado y periodicidad de actualización de Estructuras y Responsabilidades por funciones, desprendiéndose las siguientes conclusiones:*

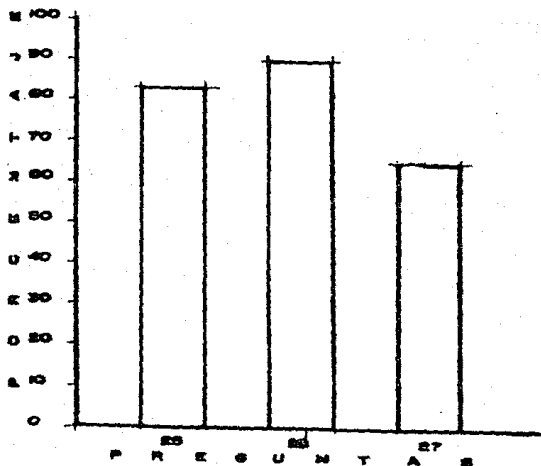
- La actualización de estructuras de la Jefatura se lleva a cabo en periodos anuales.*
- La actualización de manuales de organización se presenta en forma parcial ya que existen cambios estructurales, sin embargo, no se actualizan manuales de procedimientos.*
- En consecuencia del punto anterior, las agendas de labores se tienen en forma parcial dado que el 50% de las personas encuestadas no tienen las que les corresponde.*
- Las órdenes e instrucciones se llevan a cabo respetando los lineamientos a que la misma estructura obedece, presentándose en forma descendente.*
- Los niveles subordinados manifiestan descontento con las órdenes e instrucciones que reciben de sus superiores, sin embargo, se acatan a su función.*



grafica 4: reconocimiento de metodos y practicas para llevar a cabo el reclutamiento y seleccion del personal.

*El resultado de la aplicación de las preguntas que van referidas a conocer los métodos y prácticas que se tienen adoptadas para reclutar y seleccionar al personal anotan las siguientes conclusiones:*

- La cartera de prospectos a reclutar se lleva a cabo a través de la bolsa de trabajo que se coordina directamente por el Instituto.*
- En forma indistinta se practican entrevistas con los candidatos siendo su aplicación abierta.*
- De manera indistinta se practican exámenes a los candidatos siendo estos de tipo médico, psicológico, de conocimientos, habilidades y cultura general.*
- Para cubrir una vacante se considera el perfil que la Jefatura señala en base a sus necesidades.*
- En marcadas ocasiones se practican estudios socio-económicos a los candidatos.*
- No se entrega manual de bienvenida al personal de recién ingreso, existiendo solo el otorgamiento del reglamento interior de trabajo.*

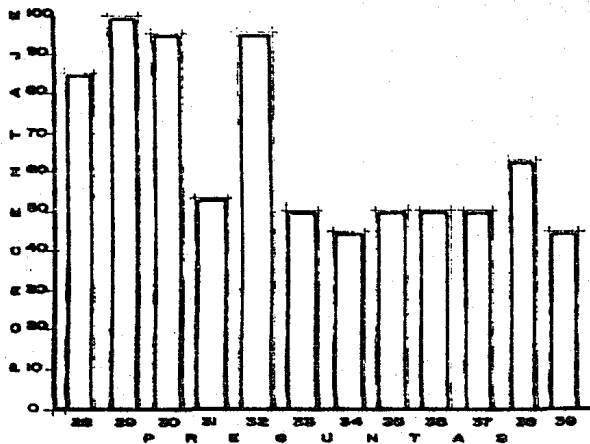


grafica 5: reconocimientos de la evaluación de desempeño dirigida a promociones hacia niveles superiores.

*La presente gráfica muestra las siguientes conclusiones respecto a la evaluación del desempeño que se dirige al personal de la Jefatura:*

- No se practica evaluación para promociones del personal.*
- Existe descontento del personal sobre evaluaciones de tipo exclusivo que se realiza a una determinada élite.*
- Se generan promociones bajo el concepto de simpatía.*

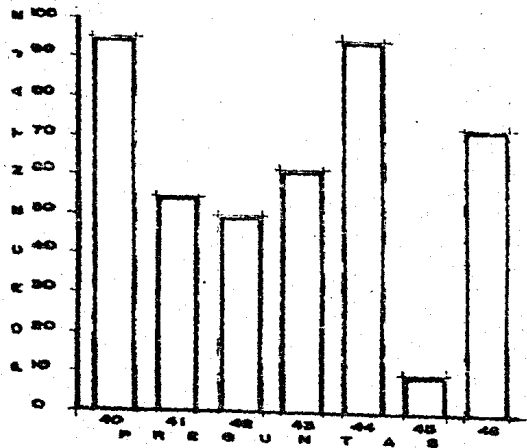




grafica 6: reconocimiento de métodos y prácticas para llevar a cabo la capacitación y desarrollo del personal.

Como resultado de las respuestas que se conocieron respecto a este punto se llegó a las siguientes conclusiones:

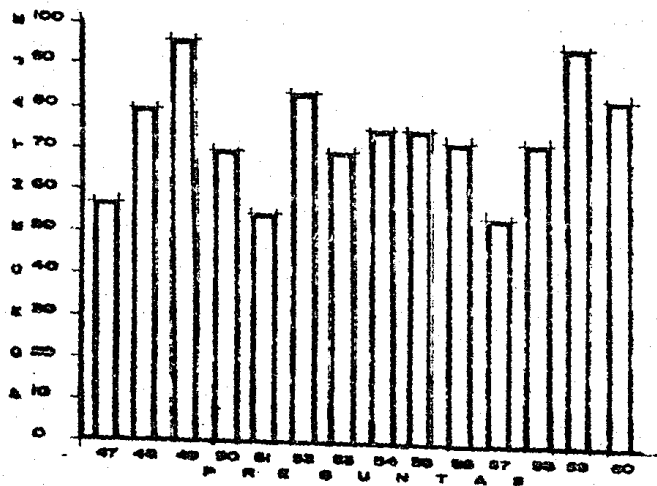
- El Instituto cumple totalmente con los programas de capacitación que se establece.
- El sindicato del Instituto verifica e interviene en la elaboración del programa de capacitación.
- La capacitación se enfoca a desarrollar aspectos técnicos del personal.
- Los métodos de enseñanza-aprendizaje están soportados generalmente sobre audiovisuales y profesores con alta especialidad en su materia.
- Se practican evaluaciones y encuestas sobre temas de los cuales el personal desea capacitarse, sin embargo se percibe una marcada falta de interés al reflejarse el desconocimiento de períodos, de levantamientos de opiniones, así como también sobre oportunidades de capacitación exterior.



grafías 7: reconocimiento de los sistemas de compensación.

La afirmación de las siguientes conclusiones están soportadas - en las respuestas que se obtuvieron al respecto de las preguntas que van enfocadas al conocimiento de los sistemas de compensación:

- El Instituto está soportando técnicamente en cuanto al manejo de la nómina de sus trabajadores.
- La nómina del Instituto abarca todo tipo de prestaciones cu - briéndolas adecuadamente.
- El Instituto cuenta con una amplia gama de pagos de nóminas, que va desde la nómina de becarios, servicio social hasta la de tipo confidencial.



grafica 5: reconocimiento de las relaciones laborales y su contenido en lo particular.

*En virtud de que la dependencia del Instituto Mexicano del Seguro Social es una Institución Descentralizada del Gobierno Federal y cuyos estatutos están soportados en el apartado "B" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se aprecian las siguientes configuraciones:*

- Existen plazas de confianza y sindicalizadas, sin embargo, el tipo de contrato que firman los trabajadores es el individual.*
- No se entrega al trabajador de nuevo ingreso manual de bienvenida y en algunas ocasiones tampoco el reglamento interior de trabajo.*
- Las instalaciones de lugares de trabajo son las adecuadas, sin embargo, son limitativas considerando el número de personas que se desarrollan en cada una de ellas.*
- Existe intervención directa del sindicato en relación a revisiones de prestaciones de carácter general y tabuladores de sueldos.*
- No se desconocen por parte del personal los trámites a seguir en una liquidación o término de contrato.*

## B I B L I O G R A F I A S

- 1.- FERNANDO AREAS GALICIA: *Administración de Recursos Humanos: Edit. Trillas, México, D.F. 1984.*
- 2.- IDALBERTO CHAVENATO: *Administración de Recursos Humanos: - Edit. McGraw Hill, México, D.F. 1984.*
- 3.- GEORGE R. TERRY: *Principios de Administración: Edit. C.E.C.S.A.; México, D.F., 1984.*
- 4.- HERBERT J. CHRUDEN Y ARTHUR W. SHERMA, Jr.: *Administración del Personal: Cía. Editorial Continental, S.D. de C.V.; México, D.F. 1985.*
- 5.- LLOYD L. BYARS Y LESLIE W. RUE: *Administración de Recursos Humanos, Concepto y Aplicación: Edit. Interamericana; México, D.F. 1983.*
- 6.- AGUSTIN REYES PONCE: *Administración de Empresas Teoría y -- Práctica, 1ª y 2ª parte: Edit. Limusa; México, D.F. 1984.*
- 7.- ISMO: *Revista del Pensamiento Actual; Empresa y Sociedad: - Sept.- Dic.: México, D.F. 1978 pp 118 a 119.*
- 8.- VALENTE CORTES E.: *Programa Integral de Capacitación en la Empresa: México, D.F. 1968.*
- 9.- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL: *40 Años de Historia - 1943-1983: México, D.F. 1985: pp. 13 a la 57 .*
- 10.- ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL I.M.S.S.: *Serie Apoyo Documental 1.o.1.: México, D.F. 1985; pp. 9 a la 37.*

- 11.- *CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO: J.M.S.S. 1983-1985: México, D.F. 1985.*
- 12.- *CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS: Edit. Porrúa; México, D.F. 1984, pp. 22, 23, 24, 163 a la 177.*
- 13.- *JOSE ANTONJO FERNANDEZ ARENA: Proceso Administrativo: Biblioteca Universidad Nacional de México; Edit. Herrero Hermanos Sucesores, S.A.; 1972, p. 75*