



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

EL PAPEL DEL PEDAGOGO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA COMERCIAL MEXICANA



COLEGIO DE PEDAGOGIA

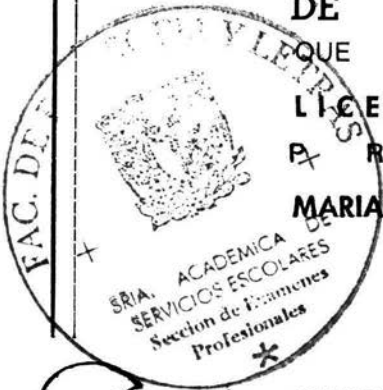
## INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

PRESENTA:

MARIA DEL CARMEN NARVAEZ SOTO



ASESORA: LIC. ANA MA. DEL PILAR MARTINEZ HERNANDEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA D. F.

OCTUBRE 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA



## Agradecimientos

A Mis Padres

Felipe e Inés, por su apoyo,  
motivación y cariño que siempre  
me han brindado, factores fundamentales  
en la realización de cada una de mis metas.

A Mis Hermanas

Guadalupe y Teresa, con todo mi  
cariño, por su motivación y apoyo  
incondicional en mi realización como  
persona.

. A ti y a todos los que  
vean en este trabajo todo  
lo que encierra, además de  
su simple sentido académico.

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

NOMBRE: Narváez Soto

Mar del Carmen

FECHA: 13- Enero - 2004

FIRMA: 

## Contenido

Introducción	4
1 Grupo Comercial Mexicana	8
1.1 Historia	8
1.2 Marco de referencia	14
1.2.1 Filosofía, Misión, Visión	14
1.2.2 Estructura	15
a) Corporativo	15
b) Tienda	18
1.2.3 Conceptualización del desarrollo de Recursos Humanos	20
a) Misión de la administración de recursos humanos	20
b) Visión de recursos humanos	20
c) Propósitos de la administración de recursos humanos	20
d) Políticas Generales	21
2 Descripción de la Actividad Profesional	22
2.1 Ubicación en el área de Recursos Humanos	23
2.2 Actividad profesional	23
2.2.1 Reclutamiento	24
2.2.2 Selección	26
2.2.3 Contratación	29
2.2.4 Inducción e integración	31
2.2.5 Curso de inducción	32
2.2.6 Guías de capacitación	35
2.2.7 Capacitación	35
2.2.8 Nómina	40
2.2.9 Higiene y seguridad	42
2.2.10 Exámenes médicos	49
2.2.11 Relaciones laborales	49
2.2.12 Clima laboral	51
2.2.13 Sueldos	52
2.2.14 Seguro Social	53
2.2.15 Prestaciones	55
2.2.16 Desarrollo	59
2.2.17 Comunicación	67
2.2.18 Administración de personal	71
2.2.19 Programa de becas de capacitación para el trabajo (PROBECAT)	76
3 Valoración crítica de la actividad profesional	80
3.1 Propuesta de mejoras a la organización	80
3.2 Aportación pedagógica y propuesta al Colegio de pedagogía	88
Fuentes de Consulta	91
Anexos	94

## Introducción

En nuestro trabajo es fundamental distinguir la disciplina de su objeto de estudio; es decir, distinguir la pedagogía de la educación. La pedagogía cuenta con un objeto de estudio que es la educación y recurre para la cabal explicación de ésta al apoyo de otras ciencias y disciplinas.

Max Weber plantea que: “los campos de trabajo de las ciencias no están basados en las relaciones materiales de los objetos, sino en las relaciones conceptuales de los problemas”.<sup>1</sup> Una ciencia se establece cuando rompe con las prenociones que operan como obstáculo epistemológico, cuando construye un objeto de estudio y comprueba o verifica los hechos científicos que establece.

El objeto de estudio de la pedagogía es la educación en sentido amplio, y el estudio del ser humano en situación educativa, entendiéndose que es un ser cuya existencia se caracteriza por la reproducción práctica de la realidad humano-social, la reproducción espiritual de la realidad humana y la realidad ajena al hombre, es decir la realidad en general.

Las propiedades del objeto de conocimiento de lo pedagógico dependen directamente de las condiciones de la relación dialéctica que aquel mantiene con la totalidad social concreta. En el campo pedagógico se ha asumido el error epistemológico de estudiar a los hechos educativos, en forma abstracta, general y aislada del contexto histórico social.

Pero en la medida en la que la pedagogía fue comprendiendo la complejidad del fenómeno educativo emergió la posibilidad de encuentro en torno a este campo, buscando la colaboración de distintas disciplinas, la psicología, la sociología, la antropología, la filosofía, la historia, la economía y la ciencia política, así como la comunicación, la administración y la cibernética; lo cual ha permitido romper con una visión unilateral que considere a lo educativo en forma aislada y limitada.

El deber ser del pedagogo requiere de una formación filosófica, científica, metodológica y técnica en el saber y el quehacer educativo. La elección de esta carrera implica el compromiso de transformar la realidad que se enfrenta, analizar el contexto social, económico, político y cultural en que se desenvuelve la educación nacional, conocer sus fundamentos filosóficos, políticos y pedagógicos, así como los grandes problemas que afronta.

El egresado de la carrera de pedagogía debe valorar las bases biológicas, psicológicas y sociales del desarrollo del comportamiento humano, con el fin de generar las condiciones de factibilidad de fines y objetivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. También debe ser capaz de planear, diseñar y dar seguimiento a proyectos de administración educativa, de planes y programas tanto de estudio como de capacitación y evaluación educativa. Debe saber administrar y evaluar los objetivos de los sistemas educativos y de docencia institucional o extrainstitucional; debe analizar y diseñar en todas sus fases investigaciones sobre problemas pedagógicos, contar con las habilidades necesarias para el trabajo interdisciplinario en los niveles de asesoramiento, docencia e investigación, para la resolución de procesos o problemas educativos institucionales. También debe conocer para seleccionar y aplicar las teorías, métodos y técnicas que le permitan explorar, evaluar y proponer soluciones a los múltiples problemas que se vinculan con el fenómeno educativo y con el ámbito de acción del pedagogo.

---

<sup>1</sup> Weber, Max. *Sobre la Teoría de las Ciencias Sociales*, p. 30.

Específicamente, el pedagogo juega un papel importante dentro de las organizaciones en el área de capacitación, sin embargo su papel puede trascender y no solamente encasillarse en la capacitación del personal, ya que puede actuar de manera amplia y directamente en el área de recursos humanos, contribuyendo al logro de los objetivos de las organizaciones, ya que éstas buscan tener al personal idóneo en el puesto idóneo, así como personal capacitado, generando en los trabajadores la conciencia de crear un ambiente laboral satisfactorio, que brinde al empleado la posibilidad de un desarrollo personal y profesional.

No existe un modelo único para conceptualizar la función de la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo dentro de una organización, ya que cada orientación teórica plantea una serie de problemas diferentes, hace hincapié en aspectos diversos y, en consecuencia, posibilita que teorías alternativas, aun contrapuestas, muestren su utilidad.

La organización moderna puede considerarse como un macrosistema, el cual tiene insumos y produce bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades que le dieron origen. La organización está integrada por varios sistemas, los cuales pueden dividirse convencionalmente en: relaciones externas, dirección, tecnología, finanzas, recursos materiales, recursos humanos y mercadeo.

El subsistema de capacitación forma parte del sistema de administración de recursos humanos. En este sentido, guarda una estrecha relación con los siguientes subsistemas: planeación y organización, empleo, remuneraciones, relaciones laborales, prestaciones y servicios, comportamiento humano e información.

En este marco, el subsistema de capacitación recibe insumos del ambiente organizacional, formado por los anteriores subsistemas y la empresa en general, así como del ambiente extraorganizacional, constituido por la normatividad en esta materia.

En capacitación la conversión de los insumos se lleva a cabo mediante el proceso de administración de los diversos programas de capacitación. Es decir, por medio de la determinación de necesidades de capacitación de la empresa; la elaboración y la operación de los programas; su control, evaluación y seguimiento.

Los productos van a ser los resultados de la conversión de los insumos. Aquellos van a dirigirse tanto al ambiente organizacional como al extraorganizacional. Hacia el primero irán dirigidas aquellas acciones que den cumplimiento con los requerimientos normativos y de información del ambiente. En tanto que hacia el interior, la organización tendrá como resultado un personal mejor capacitado en el puesto desempeñado y para la futura tarea, así como satisfechas las necesidades generales y por área de trabajo.

El concebir sistemáticamente a la función de capacitación, permite enfocarla como una serie de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, al desarrollo de habilidades y hacia la mejora de sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo. De esta forma, la capacitación queda integrada a la empresa, y específicamente al desarrollo del recurso más importante de ella: el ser humano.

La capacitación se enfoca a diferentes tipos de programas derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en la materia. Para fines prácticos se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo.

Algo muy importante es que como capacitador se debe contribuir a lograr las metas organizacionales. Para hacerlo, debemos evaluar regularmente las necesidades organizacionales y medir los resultados de sus programas de capacitación con relación a esas necesidades. Las actividades de planeación, administración y evaluación de la capacitación son tan importantes como las actividades de enseñanza.

El papel del pedagogo en el área de recursos humanos es, por lo tanto, de gran trascendencia ya que en administración de recursos humanos confluyen varias disciplinas; las cuales incluyen conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas y cibernética, entre otros. Y los temas que se estudian regularmente en recursos humanos tienen que ver con varios campos del conocimiento: se habla de la aplicación y la interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y del cambio organizacional, de nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y de organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, incendios y accidentes, disciplinas y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, y un sinnúmero de temas extremadamente diversificados, pero todos ellos relacionados con el ser humano.

El responsable de recursos humanos en el nivel institucional es, en un sentido el ejecutivo responsable de la organización entera, pues le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios.

El área de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que toma decisiones con respecto a sus subordinados: decide sobre las nuevas contrataciones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, supervisa, imparte órdenes, suministra información y orientación, recibe los informes, las solicitudes y las justificaciones de los subordinados a quienes informa de las expectativas y planes de la organización, a la vez que recibe las expectativas y los sentimientos de ellos.

Para Idalberto Chiabonato<sup>2</sup> la administración de recursos humanos consta de subsistemas interdependientes como son: el subsistema de alimentación, el cual incluye la planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección; el subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal); el subsistema de mantenimiento de recursos humanos que comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales; el subsistema de desarrollo, que

---

<sup>2</sup> Chiabonato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*, p. 115



incluye capacitación y planes de desarrollo de personal; y el subsistema de control de recursos humanos, el cual abarca bases de datos, sistemas de información y auditoría de recursos humanos.

De acuerdo con el plan de estudios de la carrera de Pedagogía, los conocimientos y habilidades son seleccionados de acuerdo a cierta concepción social del conocimiento y a la forma de adquirirlo, el recorte que se hace de los diferentes conocimientos no es absoluto, porque al poner en práctica el plan de estudios, se rebasa su estructuración y se abren posibilidades de transgredir lo que parece reconocido institucionalmente.

Una de las mayores aportaciones que puede hacer el profesional de la pedagogía en el área de recursos humanos es actuar como asesor interno de los directores y supervisores de otros departamentos. Otra responsabilidad importante es la de alertar a la alta dirección en los temas de actualidad y cambios dentro de la sociedad que afectan a la organización. También se relaciona en amplia medida con la responsabilidad de seguir de cerca los nuevos desarrollos que están ocurriendo en el área de recursos humanos y, cuando es factible, lograr que la alta dirección los adopte. El área de recursos humanos sigue siendo considerada por muchos ejecutivos y directores como una actividad de servicio y asesoría.

Considerando estos aspectos es que me pareció relevante dar a conocer a través de un informe académico de actividad profesional, la experiencia adquirida en el puesto de subgerente de recursos humanos, en la empresa Comercial Mexicana durante el periodo de julio del 2000 a febrero del 2002.

Así, en el primer capítulo incluyo la historia del Grupo Comercial Mexicana, así como el marco de referencia actual y la conceptualización organizacional del desarrollo de recursos humanos.

En el segundo capítulo realizo una descripción de las actividades profesionales que desempeñé desde el momento en que ingresé a dicha organización, las cuales siempre estuvieron encaminadas a hacer cumplir la misión, la visión y el propósito de la administración de personal y las políticas del área de recursos humanos de la empresa.

En el tercer capítulo incorporo una descripción de las propuestas de mejora en el área de recursos humanos dentro del Grupo Comercial Mexicana; así mismo, hablaré acerca de la elaboración y aplicación de los instrumentos requeridos para realizar dicha mejora, abordo lo que considero fue mi aportación pedagógica en la empresa, mis sugerencias para la formación del profesional de la Pedagogía y al Colegio de Pedagogía. Finalmente se incluyen las fuentes consultadas y los anexos.

Considero que informar acerca de mi experiencia profesional puede servir a mi Colegio, a sus profesores y directivos así como a los estudiantes de la carrera para vislumbrar el campo de desarrollo laboral y para reconsiderar los procesos de renovación curricular tomando como base la actualización del conocimiento del mercado y el perfil profesional del pedagogo.

# 1. Grupo Comercial Mexicana

## 1.1 Historia

Comenzaremos diciendo que en México a finales de la década de 1920, el presidente Calles ya estaba resuelto a poner fin a la reforma agraria, pero la Gran Depresión hizo urgente que se prestara atención a los problemas sociales, el desplome de Wall Street el 24 de octubre de 1929 se sintió de forma creciente en México desde julio de 1930 año en el que una seria recesión ya afectaba mucho a los tres principales artículos de exportación, el petróleo, la plata y el cobre, en 1930 cerca de un 69% de la población económicamente activa seguía trabajando en la agricultura, pese a cien años de intentos por desarrollar industrias manufactureras nacionales.

La economía mexicana continuaba siendo vulnerable, en 1928 las importaciones ya ascendían mientras las exportaciones caían. Entre 1929 y 1932, los ingresos gubernamentales procedentes de las exportaciones descendieron. Los problemas internos mexicanos se complicaron con las repercusiones de la depresión dentro de los Estados Unidos. El desempleo se triplicó, la producción agrícola siguió por debajo de los niveles de 1910, pese al aumento de la población durante la década de 1930.

Mientras tanto la historia de Comercial Mexicana da inició en 1930 cuando en la calle de Venustiano Carranza 125, en el Centro de la Ciudad, Don Antonino González Abascal y sus hijos Antonio, Carlos, José, Jaime y Guillermo, abren la primer tienda “Comercial Mexicana” en la que los productos principales a la venta eran jarcias, telas y ropa. La tienda obtuvo un éxito rotundo y pronto se convirtió en un establecimiento sólido.

Entre 1934 y 1938, los precios de los alimentos ascendieron 54%; sin embargo, la tendencia alcista de los precios del petróleo y la plata elevaron el valor y volumen de las exportaciones. Se da la crisis petrolera entre 1937 y 1938, la cual culminó con la nacionalización de la industria del petróleo por el gobierno del presidente Cárdenas en marzo de 1938. Aunque fue un éxito político, la nacionalización se efectuó en un clima económico desfavorable. Las exportaciones de plata y petróleo en descenso habían reducido los ingresos gubernamentales; la reforma agraria y los planes de obras públicas habían empeorado el déficit presupuestario y la mala cosecha de 1937 habían elevado los precios de los alimentos.

En el momento de la expropiación, más de la mitad del petróleo se exportaba, la depreciación del peso frente al dólar estadounidense, hizo más baratas las exportaciones mexicanas. A corto plazo el gobierno mexicano vendió su petróleo nacionalizado a restantes países latinoamericanos cuando pudo, pero de forma más especial a la Alemania nazi, la Italia fascista y el Japón imperial, a cambio de maquinaria y otros bienes de capital, a fin de sortear el boicot impuesto por las compañías anglo-estadounidenses.

Entre los años de 1937 y 1939, Comercial Mexicana consolidada ya como una de las tiendas de mayor estabilidad en su ramo, inicia ventas de mayoreo.

Hasta 1940, Nacional Financiera, respondió a las necesidades agrarias. El Banco Agrario de la era de Calles fue dividido en dos nuevos, el Banco de Crédito Agrícola para campesinos pequeños y medianos, y el Banco de Crédito Ejidal para las cooperativas.

Sin embargo, la hostilidad de las compañías petroleras se vio superada por las necesidades estratégicas de los Estados Unidos tras el estallido de la Segunda Guerra Mundial. Como gesto, en julio de 1941 México permitió a los aviones de las fuerzas aéreas estadounidenses aterrizar en bases mexicanas a su paso de ida y vuelta a la zona del Canal de Panamá. Los Estados Unidos comenzaron a comprar petróleo mexicano para uso naval desde junio de 1942.

En muchos aspectos, los años bélicos fueron la plataforma decisiva para la expansión posterior. En ese tiempo, puede verse claramente la combinación de factores internos y externos que contribuyeron al crecimiento económico. Mientras que los factores externos siempre tendrían que tomarse en consideración y, de hecho, continuarían determinando si la economía mexicana entraba o no en crisis.

El logro definitivo de la era cardenista fue agrupar los elementos hasta entonces separados e incluso opuestos de la Revolución desde la década de 1910. Era imperativo por dos razones: la necesidad de unidad nacional durante la crisis del petróleo frente a la amenaza potencial de intervención extranjera, y la necesidad de ligar al campesinado al gobierno tras la rebelión cristera y el surgimiento de una vigorosa oposición nacionalista católica al régimen en la forma del sinarquismo desde mayo de 1937.

Durante 1940, con la Segunda Guerra Mundial, Comercial Mexicana exporta telas a Canadá, Estados Unidos, China, Centro y Sudamérica.

Entre tanto el edificio de Venustiano Carranza, fue ampliado y modernizado, el área de ventas se extendió tres pisos y la variedad de artículos se hizo más grande, ya que además de jergas y telas, se introdujeron a la venta artículos de confección, juguetería, blancos y enseres menores.

Los avances de la economía mexicana entre 1940 y 1970 crearon un clima de optimismo tanto en el interior como el exterior. La transformación del país de predominantemente rural a urbano, la expansión de las industrias nacionales, el surgimiento de una economía mixta en la que el estado desempeñaba el papel preponderante y la extensión de las instituciones educativas fomentaron la impresión de que México había salido por fin del infortunio del subdesarrollo y estaba en la sala de la paz y la prosperidad.

La reforma financiera de 1954 inició el periodo conocido como “desarrollo estabilizador”. La cual duró hasta la recesión de 1971, si bien ya habían aparecido problemas estructurales en la economía desde comienzos de la década de 1960. La generación que experimentó esas décadas acabó acostumbrándose a la combinación de estabilidad política, algo de justicia social y economía en crecimiento.

Durante la presidencia de Ávila Camacho, el país avanzó deprisa en la dirección de la industrialización, con la industria petrolera clave bajo control estatal. La manufactura superó a la agricultura por primera vez en 1951. Durante la década de 1960 se duplicó la producción total, mientras que la de la agricultura solo aumentó un tercio. Sin embargo, la economía cerrada ocultó

las ineficiencias y limitaciones tecnológicas de los principales sectores de la industria mexicana, que se convirtieron en serios obstáculos para seguir creciendo cuando la economía se ralentizó a mediados de los sesenta y entró en dificultades a partir de ese mismo año.

El objetivo del gobierno era mantener una tasa de inflación baja y un tipo de cambio estable, al mismo tiempo que un control en el gasto público y el suministro de dinero. En lo básico, esta política se derivó de la devaluación de 1954. La repercusión de la guerra de Corea (1950-1953) había aumentado los precios mundiales, proporcionando oportunidades para las exportaciones mexicanas y conducidas a la entrada de capital extranjero. Sin embargo, al mismo tiempo, esta expansión amenazó con avivar la inflación e incrementar las exportaciones.

La industria eléctrica, que el gobierno de López Mateos nacionalizó el 27 de septiembre de 1960, mantuvo el ritmo a una tasa de crecimiento del 9.1% en el periodo más largo, con la industria petrolera de propiedad estatal al 7.8% en segundo lugar y la manufactura al 7%. La agricultura se rezagó al 4.4% en términos reales. Estas cifras deben entenderse en virtud de la capacidad de la economía para hacer frente a las demandas de la sociedad en un momento de elevado crecimiento poblacional durante la década de 1950 y la de 1960.

El centro geográfico de la manufactura en México continuaba estando desequilibrado. La frontera resultó ser el eslabón débil del nacionalismo económico mexicano. La expansión de la manufactura en las ciudades fronterizas suponía gran parte de esta inversión. Las principales ciudades dedicadas a los textiles de algodón continuaron siendo las de México, Guadalajara, Monterrey, San Luis Potosí, Puebla y Orizaba, como en el periodo de Díaz. Pero la mayor concentración de producción y empleo en manufactura se encontraba en el Distrito Federal, como imagen espectacular de la concentración de poder político. La industria metalúrgica del Distrito Federal suponía un cuarto de la producción nacional, y la química, textil y alimentaria, la mitad a finales de la década de 1960. Otras industrias se agruparon en torno a su perímetro, compartiendo el gran fondo de trabajadores no cualificados y la disponibilidad de conocimientos educativos y administrativos y aprovechando el mercado de consumo metropolitano.

En 1962 se inaugura la primera tienda Comercial Mexicana de autoservicio en avenida Insurgentes. La novedad consistía en que el cliente podía tomar directamente los productos como: ropa, alimentos, y artículos en general. El tamaño y modernidad de esta tienda representó en México un nuevo concepto, nunca antes visto.

En 1964, dos años después nace la sucursal de "Asturias" y posteriormente las de "Pilares" y "La Villa". Es a partir de 1968 que se inicia el crecimiento de las tiendas Comercial Mexicana llegando a varios puntos de la ciudad de México y del país.

La era de Díaz Ordaz se ha visto permanentemente oscurecida por la represión brutal del movimiento estudiantil en agosto-octubre de 1968, en vísperas de los Juegos Olímpicos, la reputación de Díaz Ordaz nunca se recuperó de la matanza de 1968.

El nuevo gobierno abandonó el "desarrollo estabilizador" que consideraba divisorio socialmente, a favor del "desarrollo compartido". El objetivo proclamado era fomentar mediante la acción del estado una distribución de la riqueza más justa. El aumento del sector público condujo a un debate prolongado sobre la relación del estado y el sector privado durante el periodo de Luis Echeverría. La

deuda externa creció hasta proporciones alarmantes y el costo de su servicio drenó fondos de inversión potenciales de la economía interna.

El régimen del presidente López Portillo no logró asentar la economía en una base sólida tras la crisis financiera de 1976, pero fue el beneficiario de una expansión renovada de la industria petrolera.

En 1980, la empresa Comercial Mexicana asume una nueva experiencia, al inaugurar una sucursal en Tijuana, Baja California, la que tiene diferentes retos por ser una tienda fronteriza, tener competencia con el extranjero y con acceso al mercado libre. También reinaugura el restaurante “Las Espuelas”, ubicado en el Centro Comercial Río Tijuana.

En 1981, la empresa Comercial Mexicana obtuvo una expansión enorme al adquirir la cadena de tiendas Supermercados, S.A. “Sumesa”, además de la inauguración del primer Restaurante California, haciéndose con esto más fuerte.

El gobierno de Miguel de la Madrid afrontó dos importantes tareas: estabilizar la economía y sobrevivir a la crisis inmediata, y encontrar algún modelo alternativo de desarrollo para el país. Lo último podría implicar también un cambio de dirección política. El régimen de la Madrid acabó adoptando la política de liberalizar la economía a fin de reducir la inflación. Puesto que esta presentaba graves problemas sociales, la medida también tenía profundas implicaciones políticas. El gobierno abordó el problema de cómo evitar las huelgas y el conflicto social en un tiempo de penuria generalizada. En ese momento Fidel Velásquez desempeñó un papel central en su apoyo extrayendo concesiones para los sindicatos oficiales, los controles de precios y las enmiendas a la Ley Federal del Trabajo. Con todo, el poder adquisitivo de los salarios cayó un 8.3% entre 1983 y 1988, mientras el coste de la vida ascendió un 90%. La ciudad de México sufre un terremoto en septiembre de 1985, que produjo un número incalculable de muertes y personas desaparecidas, afectó severamente no sólo la estrategia económica del gobierno, sino su reputación política al no haber reaccionado con prontitud.

Como consecuencia del desplome de los precios mundiales del petróleo, México tuvo que diversificar su patrón de exportaciones. El descenso de los precios del petróleo afectó adversamente la balanza de pagos y recortó la capacidad de gasto del tesoro.

En 1985, se inauguran Comercial Mexicana “Ecatepec”, San Luis Potosí y Acapulco “La Diana”, así como otro restaurante California en Querétaro.

En 1989 se crean las Bodegas Comercial Mexicana, iniciando un nuevo concepto de autoservicio.

La adoración resultante de Carlos Salinas recordaba la adulación de la corte de Porfirio Díaz. La proclamación política del gobierno de llevar a México al “Primer Mundo” recordaba la euforia que acompañó al auge petrolero de 1977-1981 durante la era de López Portillo.

Los motivos de las reformas económicas de Salinas siguieron siendo el aspecto menos discutido. Las inició el poder ejecutivo y no fueron el resultado de un consenso nacional o un debate de largo alcance. Fueron impuestas desde arriba sin discusión y, por lo tanto, sirvieron para fortalecer al

máximo el poder presidencial. Típica de este procedimiento fue la reforma del artículo 27, un importante punto de la Constitución de 1917.

En 1990-1991, en vista de que los vínculos económicos eran más estrechos que nunca, Salinas presionó al gobierno estadounidense para que se formara una zona de libre comercio norteamericana, que también incluyera a Canadá. El acuerdo se firmó en diciembre de 1992 y entró en vigor en enero de 1994. El TLC reflejaba la percepción del gobierno de Salinas del futuro curso económico de México, que se integraría en el mercado internacional, cuyo representante más cercano y poderoso era los Estados Unidos. El gobierno mexicano intentó al mismo tiempo negociar acuerdos comerciales bilaterales con Costa Rica, Chile, Venezuela y Colombia, así como establecer relaciones comerciales con la Comunidad Económica Europea. Sin embargo, el TLC difería radicalmente de la CEE en que no poseía una dimensión política destinada a fomentar la integración subcontinental. De modo similar, en ese momento no existía un proyecto sobre moneda única.

El gobierno de Salinas introdujo un nuevo factor en la política interna del país en febrero de 1993, cuando autorizó el restablecimiento de relaciones diplomáticas con la Santa Sede, rotas desde la era de Juárez en 1867.

En 1991 Comercial Mexicana forma la asociación con COSTCO (PRICE Club), empresa norteamericana que vende productos a mayoreo con precios muy bajos.

En 1993 Comercial Mexicana inaugura un nuevo concepto de hipermercados con el nombre de Mega Comercial Mexicana, abriendo la primera sucursal en Guadalajara con gran éxito; posteriormente, a principios de 1994, se inaugura la primera sucursal de este tipo en Olivar de los Padres, en la Ciudad de México.

El asesinato de Luis Donald Colosio, candidato oficial del PRI para la presidencia, en Tijuana, en marzo de 1994, hundió aún más en la crisis al Gobierno de Salinas. De inmediato, la credibilidad del régimen se deterioró casi por completo cuando resultó evidente que no se podía probar convincentemente que alguien fuera responsable del asesinato, ocurrido justo cuando Colosio había iniciado su campaña por la presidencia. Aunque no era presidente electo, como Obregón en el momento de su asesinato en 1928, la muerte produjo una extrema consternación en el gobierno de Salinas y puso al país en estado de alarma.

La crisis financiera de diciembre de 1994, la más severa desde 1982, tomó por sorpresa al gobierno y la precipitada devaluación que profundizó la desilusión ya extendida por todo el país. Del mismo modo que de la Madrid heredó las catástrofes de la era de López Portillo, Ernesto Zedillo heredó las consecuencias de la presidencia de Salinas. Una de las causas dominantes de la crisis fue el intento del gobierno de Salinas de evitar la devaluación del peso con un tipo de cambio fijo en relación con el dólar. La poca capacidad demostrada por el gobierno para hacer cumplir la ley y el orden básicos en las principales ciudades era evidente para todos los habitantes. La victoria electoral de Cuauhtémoc Cárdenas en la ciudad de México podría explicar la falta de entusiasmo del gobierno por dichas medidas. Cárdenas ganó las primeras elecciones a regente del distrito federal y el nuevo gobierno del PRD capitalino ocupó su cargo el 5 de diciembre. El año de las calamidades, 1994, terminó con la credibilidad del gobierno de Salinas y comenzó con el levantamiento de Chiapas el primero de enero. Coincidiendo con la entrada en vigor del TLC.

En diciembre de 1997 y enero de 1998, el gobierno de Zedillo parecía estar sumido en el caos, con cambios ministeriales en los puestos clave de Hacienda, Gobernación y Relaciones Exteriores. La crisis petrolera que puso de relieve la persistente creencia en los círculos financieros de que el peso mexicano estaba sobrevaluado en relación con el dólar estadounidense. La recuperación económica en 1999-2000 reveló fortalezas y debilidades. Los precios del petróleo se recobraron hasta 15.25 dólares por barril en el último cuarto de 1999 y PEMEX esperaba un nivel de producción de 3 millones de barriles diarios, la mitad de los cuales se exportarían.

En la noche del 2 de marzo de 2000, una mayoría de los votantes mexicanos optaron por expulsar del poder al PRI. Varios comentaristas aclamaron la transformación final de México en una democracia representativa. Casi nadie esperaba seriamente la victoria de Vicente Fox en las elecciones presidenciales de 2000, por lo menos hasta el último momento. Es importante no sucumbir a la euforia. Los problemas sociales de México permanecerán pese a la transición política. Más aún, las expectativas despertadas en el país por la expulsión del PRI de la presidencia serán difíciles de satisfacer. Dentro de tres o cuatro años, por ejemplo, la posición y la popularidad del gobierno de Fox probablemente serán diferentes del ambiente de esperanza que se respira en la actualidad. Una prueba será la conducta del nuevo régimen con respecto a la prometida limpieza moral, que hace recordar las denuncias de la corrupción realizadas por De la Madrid durante su campaña electoral de 1982.

Actualmente Comercial Mexicana cuenta con más de 140 tiendas de autoservicio: 16 Megas, 83 Tiendas, 30 Bodegas, 17 Sumesa, además de 39 restaurantes California y 3 Centros de Distribución. Y tiene como proyecto la apertura de seis tiendas más de las cuales 3 serán Megas, 2 Tiendas y 1 Bodega, así como la apertura de 3 restaurantes California.

La empresa Comercial Mexicana pone al alcance de la sociedad la adquisición de productos alimenticios, así como mercancía en general con gran amplitud en su variedad, a precios bajos, de buena calidad e higiene, en una atmósfera agradable, con comodidad, y rapidez en el servicio, para ello realizado con gran profesionalismo.

## 1.2 Marco de Referencia

Grupo Comercial Mexicana es actualmente una familia de empresas denominada CCM (Controladora Comercial Mexicana) formada por:

Tiendas Comercial Mexicana, Bodegas Comercial Mexicana, Megas Comercial Mexicana, Tiendas Sumesa, Tiendas COSTCO y Restaurantes California.

Esta familia de empresas de Grupo Comercial Mexicana conforma más de 190 establecimientos en nuestro país, dando con ello empleo a más de 30 mil personas y comercializando los productos de miles de empresas proveedoras.

### 1.2.1 Filosofía

Grupo Comercial Mexicana describe así sus valores y principios en los que cree y que quiere sean difundidos, compartidos y vividos por los distintos miembros que conforman la empresa.

- La empresa debe cumplir con su función social. Esta función es la de ser representante de los clientes ante el mercado. Para cumplir con esto se debe conocer lo que los clientes necesitan y brindárselos en el momento, lugar, calidad, precio y modo que ellos desean.
- Obtención de utilidades reales de acuerdo a las políticas, metas y estrategias fijadas por el Consejo de Administración. Las utilidades son la medida de la eficiencia general de la organización y una responsabilidad prioritaria de los integrantes de la empresa hacia sus accionistas.
- Desarrollo integral de las personas que laboran en la empresa. El desarrollo integral significa que las personas que laboran en la Compañía crezcan como tales, lo cual implica el ver no sólo por la proyección técnica, sino por todo aquello que contribuya al desarrollo de la persona.
- Lograr la permanencia y la continuidad de la empresa en un plano de liderazgo comercial y social.<sup>3</sup>

## Misión

Grupo Comercial Mexicana considera lo siguiente:

“Servir en forma eficiente a nuestro cliente, ofreciéndole el mayor número de productos de calidad al mejor precio y con la mejor atención”.<sup>4</sup> Con esto se hace posible que el negocio funcione siempre, y que los clientes realicen sus compras en las tiendas.

---

<sup>3</sup> Comercial Mexicana. *Manual Corporativo para Gerencia de Operaciones de Recursos Humanos*, p. 4

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 2



## **Visión**

“A México: Que nuestras actividades contribuyan a su progreso

A nuestros clientes: Proporcionarles el mejor servicio y mercancía de buena calidad al mejor precio

A los integrantes de nuestra empresa: Que obtengan los beneficios que de ella esperan en un ambiente de cordialidad, armonía y desarrollo

A nuestros proveedores: Ofrecemos y esperamos una relación basada en la equidad, respeto y honestidad para que nuestros clientes obtengan los mejores beneficios

A nuestros accionistas: Proporcionarles el mejor entorno, crecimiento y seguridad a su inversión

Nuestro propósito: Que la empresa logre sus objetivos y su continuidad”<sup>5</sup>

### **1.2.2 Estructura**

En Comercial Mexicana existen dos tipos de estructura organizacional:

#### **Corporativo**

Toda la organización está hecha para servir al cliente a través de la tienda. Pero para que la tienda salga adelante requiere del apoyo de las siguientes áreas:

*Comersa* es una empresa dentro de Grupo Comercial Mexicana que se dedica a la distribución de diversos productos hacia las tiendas.

*Consumos Internos* se encarga de que las tiendas tengan todo lo necesario para la operación, como los equipos, herramientas y todo tipo de insumos.

*Compras* es el área encargada de adquirir todos los productos que venden las tiendas.

*Mercadotecnia y Publicidad* es el área encargada de crear y desarrollar las estrategias y herramientas comerciales de las distintas cadenas del grupo.

*Administración y Finanzas* se dedica a mantener bajo control todos los aspectos que tienen que ver con el dinero de la empresa.

*Sistemas* se dedica a desarrollar y proporcionar sistemas y equipos de cómputo a las tiendas, que les permitan atender a los clientes con la mayor rapidez y eficacia.

*Planeación y Desarrollo* está encargada de analizar nuevas oportunidades de negocio.

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 3

*Jurídico Fiscal* es el área responsable de que cada una de las actividades esté dentro de la ley.

*Recursos Humanos* es el área encargada de atender todos los aspectos relacionados con el personal de la empresa.

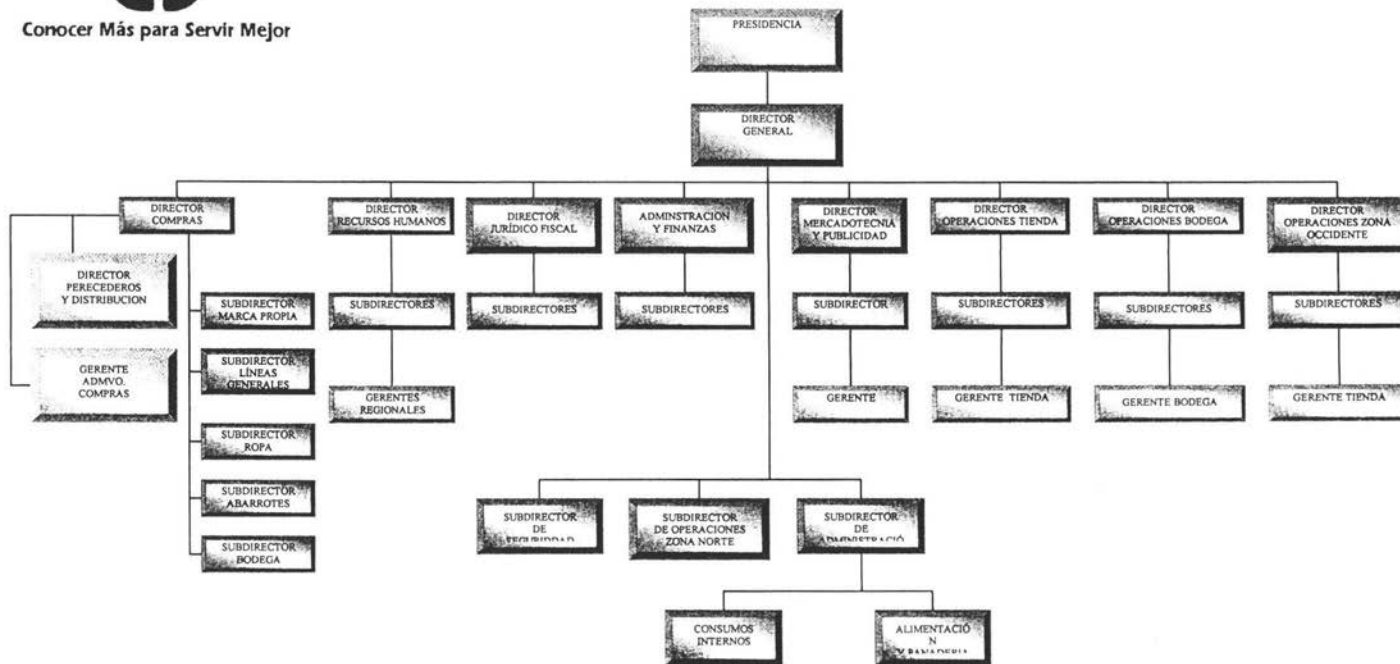
*Operaciones Tienda* es el área encargada de atender todos los asuntos relacionados con la sucursal y su personal.

La estructura del nivel Corporativo puede apreciarse en el Organigrama General que aparece enseguida.



Conocer Más para Servir Mejor

# GRUPO COMERCIAL MEXICANA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ORGANIGRAMA GENERAL



Fecha de elaboración:

## Tienda

*División de Perecederos.* Es mercancía que por su tiempo de vida, requiere de un cuidado especial; ésta área se compone de frutas y verduras, carnes, salchichonería, lácteos, congelados, pescados y mariscos.

*División de Alimentos.* Son los departamentos de fuente de sodas, cocina, helados, pizzería, tortillería y panadería.

*División de Abarrotes.* Son artículos comestibles básicos, así como no comestibles. Son todas aquellas mercancías que se encuentran agrupadas por sectores y secciones, por ejemplo, latería, granos, semillas, aceites, desechables, limpieza e higiene personal, refrescos, vinos y licores, polvos, etc.

*División de Ropa.* En esta área se encuentran los artículos de ropa para damas, caballeros, bebés, niñas, niños y zapatería.

*División de Líneas Generales.* Esta área comprende los departamentos de discos, libros, muebles, hogar, fotografía, regalos, perfumería, papelería, juguetería, accesorios para autos, jardinería, ferretería, deportes y equipajes, video comer, computo, electrónica, blancos, enseres menores, y enseres mayores.

*Área de Servicio.* Son aquellos departamentos necesarios para el buen funcionamiento de una sucursal, ya que ésta no solo se compone de mercancías. El área de servicio se compone de los departamentos de mantenimiento, atención y limpieza, recibo de abarrotes, recibo de tienda, marcaje, aduana, display, seguridad, devoluciones, cajas, caja general, consumos internos, líder de scanner y control administrativo.

Todas las áreas cuentan con personal que con esfuerzo y capacitación logran el buen funcionamiento de la tienda. La operación de ésta última, es coordinada y supervisada por el Gerente, quien a su vez cuenta con el apoyo de cuatro Subgerentes que se dividen el trabajo de la siguiente manera:

*Subgerencia Administrativa:* Coordina las labores de los departamentos de servicio.

*Subgerencia de Líneas Generales:* Coordina las labores de los departamentos de Líneas generales y ropa.

*Subgerencia de Supermercado:* Coordina las labores de las divisiones de perecederos, alimentos, y abarrotes.

*Subgerencia de Recursos Humanos:* Se encarga del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal, así como de la comunicación de la sucursal, y los trámites administrativos con el Seguro Social, nóminas, impuestos y todo lo que tenga que ver con el personal.

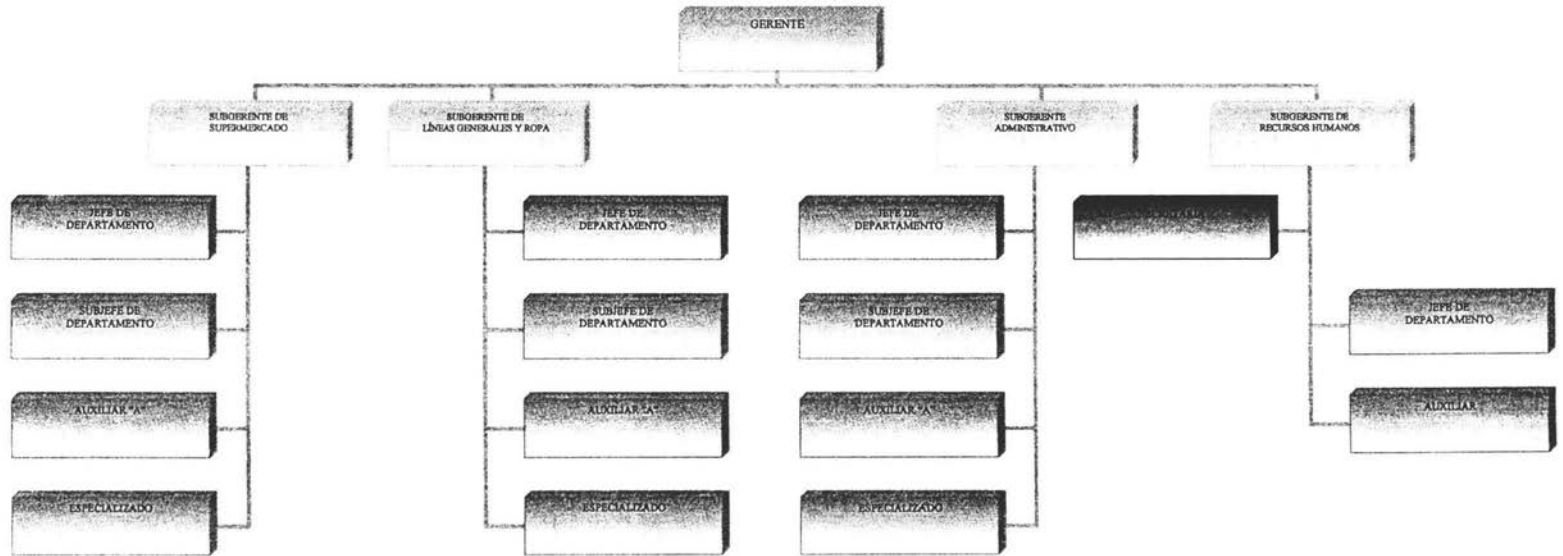
En el siguiente organigrama puede apreciarse la estructura de una sucursal.



Conocer Más para Servir Mejor

# GRUPO COMERCIAL MEXICANA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ORGANIGRAMA DE UNA SUCURSAL

## ORGANIGRAMA GENERAL



Fecha de elaboración:

## **1.2.3 Conceptualización del Desarrollo de Recursos Humanos dentro de la Empresa.**

### **Misión de la Administración de Recursos Humanos**

Comercial Mexicana considera que los procesos de Recursos Humanos, al proveer, arraigar y desarrollar personal de calidad, contribuyan a través de la productividad y de un adecuado clima organizacional, al logro de los objetivos de la Tienda.<sup>6</sup>

### **Visión de Recursos Humanos**

La visión del departamento de Recursos Humanos es que:

- Todas las personas que colaboran en Comercial Mexicana sean base y fundamento de los resultados de la organización.
- Que los colaboradores de Comercial Mexicana reciban un trato justo y de absoluto respeto.
- Que se propicien las oportunidades de crecimiento, reconociendo la eficiencia, ofreciendo posibilidades reales de aprendizaje y desarrollo dentro de la empresa.
- Favorecer un ambiente de armonía, trabajo en equipo y espíritu de servicio, reconociendo el desempeño personal y los resultados de grupo.<sup>7</sup>

### **Propósitos de la Administración de Recursos Humanos**

Así como la administración se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún tipo de producto o servicio; la administración de personal es una subárea de la administración. El término personal se entiende con referencia a las actividades humanas de la administración; es decir se relaciona básicamente con la fuerza de trabajo o el personal.

Es por eso que el propósito del área de recursos humanos en la empresa es:

- Contar oportunamente con la menor y mejor gente posible asegurando la productividad.
- Asegurar la permanencia y la productividad de los colaboradores.
- Ofrecer condiciones para su desarrollo y crecimiento en la organización.
- Asegurar condiciones y herramientas adecuadas para su trabajo.
- Propiciar su desarrollo personal.
- Remunerar a los colaboradores, correcta y oportunamente, de manera equitativa y de acuerdo a su desempeño y resultados.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 100

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 101

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 102

## Políticas Generales

Todas y cada una de las actividades del área de recursos humanos están estrechamente ligadas a otra área, por tal motivo se convierte en un trabajo en equipo en donde intervienen el Jefe de Departamento, el Gerente de la Sucursal, el Subgerente de Recursos Humanos, la Gerencia de Recursos Humanos y las Direcciones de Operaciones y Recursos Humanos.

Y las responsabilidades están divididas de la siguiente manera:

- Es responsabilidad del Gerente de la sucursal la adecuada administración del personal que en ella labora.
- El Subgerente de Recursos Humanos es el responsable, técnica y operativamente de la aplicación de todos los procesos de personal en la tienda; así como de coordinar los procesos de relaciones laborales e higiene y seguridad.
- El Jefe inmediato es directamente responsable de la selección, inducción, capacitación, evaluación, desarrollo de cada uno de los miembros de su equipo y de las condiciones de trabajo.
- El Subgerente de Recursos humanos es directamente responsable de administrar la selección, comunicación y los sueldos.
- El Subgerente de Recursos humanos es directamente responsable del reclutamiento, la contratación, la comunicación, el pago de la nómina, sus impuestos y prestaciones.
- Es responsabilidad del área de Recursos Humanos, junto con la Dirección General, la definición de políticas de la administración del personal.
- El área de Recursos Humanos es responsable de proveer lineamientos, técnicas y herramientas para la administración de los recursos humanos, así como de evaluarla en tienda y retroalimentar oportunamente a las áreas pertinentes.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 103

## 2. Descripción de la Actividad Profesional

En el mes de Julio del 2000 ingresé a Comercial Mexicana con el puesto de entrenadora a Subgerente de Recursos Humanos, con la firme idea de aprender y aplicar los conocimientos ya adquiridos durante mi trayectoria laboral en esta área. Este puesto consiste en empezar a trabajar de manera indirecta en una Sucursal en donde se recibe capacitación teórica y práctica por parte de un Subgerente de Recursos Humanos asignado a la misma, además se ingresa a un programa de cursos de entrenamiento que consta de ocho módulos los cuales son impartidos por el Corporativo y concluyen en un ciclo de tres meses como máximo para perfeccionar la etapa teórica.

Los cursos de entrenamiento son:

- Capacitación
- Control de Personal
- Desarrollo
- Nóminas
- Prestaciones
- Probecat
- Reclutamiento y Selección
- Recursos Humanos
- Relaciones Laborales
- Subdirección de Recursos Humanos
- Sueldos
- Seguridad e Higiene
- Seguro Social

Los módulos se desarrollan de la siguiente manera:

- Sistema Integral de Recursos Humanos SIRH (Nóminas)
- Reclutamiento y Selección
- Capacitación
- Prestaciones
- Relaciones Laborales y Contrataciones
- Sueldos
- Seguro Social
- Desarrollo

La asignación de Tienda se realiza cuando obtienes la planta es decir a los tres meses de haber concluido la capacitación teórica en el Corporativo así como la capacitación teórico-práctica en la sucursal, pero esto es relativo; es decir todo depende de que exista una vacante en una sucursal, pero si antes de estos tres meses se te manda a una sucursal como encargado directo de la misma sólo será de apoyo hasta que se obtiene la planta y se realiza el ajuste correspondiente al sueldo por asignación, excepto si se te asigna a provincia, en este caso se otorga la planta al momento de la asignación y se realiza el ajuste correspondiente al sueldo.



Una vez concluido el programa de capacitación y aprobados los ocho módulos se realiza la liberación como Subgerente de Recursos Humanos, es decir se te otorga la planta, el ajuste de sueldo y con esto la asignación de una sucursal, la cual estará a tu cargo y bajo tu responsabilidad.

En mi caso al momento de ingresar como entrenada a Subgerente de Recursos Humanos de inmediato fui asignada como apoyo a las Sucursales “Mega San Jerónimo” e “Interlomas” en las que estuve mes y medio en cada una. Posteriormente, al cabo de este tiempo y de haber concluido el programa de capacitación y los ocho módulos se me liberó como Subgerente de Recursos Humanos y fui asignada a las siguientes sucursales “El Dorado” y “El Centro”, en la ciudad de Aguascalientes en donde permanecí un año; de ahí me asignaron a la sucursal de “La Herradura” por quince días como apoyo, y finalmente a la sucursal de “Pabellón Bosques” en donde permanecí otro año.

En el presente capítulo del Informe de Actividad Profesional, describiré detalladamente las diversas actividades que realicé como Subgerente de Recursos Humanos en las Tiendas de Autoservicio; así como la importancia y trascendencia de mi aportación para el desarrollo, productividad y permanencia del personal dentro de la empresa.

## **2.1 Ubicación en el área de Recursos Humanos**

Como Subgerente de Recursos Humanos reporté directamente tanto al Gerente Regional de Recursos Humanos, el cual se encuentra ubicado físicamente en el Corporativo; así como al Gerente de la Sucursal a la que fui asignada.

## **2.2 Actividad Profesional**

La actividad profesional que desempeñé desde el momento en que ingresé a Comercial Mexicana siempre estuvo encaminada a hacer cumplir la misión, visión, propósito de la administración de personal, y las políticas del área de recursos humanos, así como las políticas de la empresa. Para tal efecto mis actividades consistían en reclutar, seleccionar, contratar, impartir los cursos de inducción e integración del personal de nuevo ingreso, capacitar al personal, elaborar la nómina quincenal y semanal, formar las comisiones mixtas de Seguridad e Higiene, participar en las inspecciones de Seguridad e Higiene, vigilar la aplicación de la Ley Federal del Trabajo en las relaciones laborales con los empleados, lograr un clima laboral que propicie el autodesarrollo y la comunicación entre jefe-subordinado, administrar los sueldos, inscribir a todo el personal de nuevo ingreso ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, dar a conocer al personal de nuevo ingreso el paquete de prestaciones que otorga la empresa a sus empleados, promocionar al personal para su desarrollo, realizar la correcta aplicación de las herramientas de comunicación y la administración de personal en relación a sus horarios, descansos, permisos, autorizaciones de salida, las horas extra, aplicar sanciones y amonestaciones, supervisar a las demostradoras, promotores, empacadores y el uso correcto de los uniformes de trabajo. Cuidar que las áreas de descanso siempre se mantuvieran limpias y en orden.

Cada una de estas actividades iba acompañada de varios procesos los cuales se apegan a las políticas y procedimientos de la Empresa.

Un factor muy importante que siempre trate de destacar es que también desempeñé varias funciones como son:

La concientización social del personal, la cual está considerada como el “buen tipo” que trata de evitar que los “tipos malos” abusen y se aprovechen de los empleados de la empresa. El ser un consejero para los empleados, lo que representa ser una persona a la cual acuden para tratar asuntos personales que comúnmente son de índole marital, de salud, económicos, mentales y profesionales. Cabe mencionar que el papel del pedagogo dentro del área de recursos humanos es de gran importancia ya que es el mediador entre el trabajador y la empresa lo que significa reconciliar las diferencias que existan entre éstos. Además de ser el enlace de comunicación entre el empleado y la empresa y, asimismo ser representante de ésta, es decir tener un mejor conocimiento de todos y cada uno de los movimientos de la organización debido a que se manejan diversas actividades en el departamento de recursos humanos. Así mismo el solucionar problemas respecto a las controversias y dilemas que implica la administración de recursos humanos, y fomentar la interacción oportuna y acertada con el gerente de la sucursal y el gerente regional de recursos humanos para una adecuada toma de decisiones en relación a los asuntos del personal, y por ende el papel principal es el ser un agente de cambio lo cual significa que el ser pedagoga con un perfil humanista me ayuda para introducir e implementar cambios institucionales fundamentales basados en la educación o capacitación que es un proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre su historia, a la vez que se preparan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella siempre.

El ser un profesional de recursos humanos efectivo no significa simplemente pasar el trabajo operativo al estratégico. Significa aprender el manejo de procesos tanto operativos como estratégicos y de la gente. El éxito de estos roles requiere una comprensión de los aportes, las metáforas y las acciones específicas de cada uno.

A continuación realizaré la descripción detallada de cada una de las actividades profesionales que realice de julio del 2000 a febrero del 2002.

### **2.2.1 Reclutamiento.**

La efectividad del reclutamiento se basa en la anticipación con que se hayan planeado las necesidades de la organización. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

Es por eso que mis actividades dentro del proceso de reclutamiento, siempre estuvieron encaminadas a garantizar acciones uniformes y eficaces que permitieran mantener el suministro de los requerimientos actuales y futuros de personal para las sucursales, así como dar el apoyo técnico que la actividad requiere.

Como política interna de la empresa en cuanto surge una vacante el personal interno tiene preferencia en igualdad de circunstancias, sobre el personal externo, principalmente cuando la vacante supone posibilidades de promoción y/o desarrollo.

Sin embargo, de no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acude a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, en caso de no localizarlo, se recurre a las fuentes de reclutamiento.

Es importante que todos los candidatos reúnan los requisitos del puesto, que son: habilidades, conocimientos, experiencia, escolaridad, edad, sexo, y las observaciones como una actitud positiva hacia el trabajo y hacia la filosofía y principios de Comercial Mexicana; aptitudes comprobables y potenciales de desarrollo personal.

El proceso general que se sigue, para todo trámite de reclutamiento es:

Para el reclutamiento interno el primer paso consiste en revisar la descripción de puestos y perfil del puesto. En base a ello se pueden identificar las habilidades, conocimientos, aptitudes, etc. que debe reunir un candidato, para ser apto para desempeñar las actividades del puesto vacante.

Posteriormente se inicia la búsqueda entre los empleados activos internos por medio del periódico mural, en el cual se especifica la vacante existente, así como los requisitos para ser cubierta. De esta forma los empleados interesados en la vacante, tendrán que dirigirse al departamento de Recursos Humanos, en caso de que el empleado cubra los requisitos del puesto a ocupar se tiene que avisar al Jefe inmediato del empleado.

Para verificar si existen en otras tiendas candidatos potenciales que puedan cubrir la vacante existente en ese momento, se envía por intranet la requisición de personal especificando el nombre del puesto vacante, el perfil solicitado, el nombre del Subgerente de Recursos Humanos y los datos de la tienda, posteriormente los candidatos viables deberán ser enviados a entrevista. En caso de interesarme por algún candidato de otra sucursal, los Gerentes involucrados deben estar de acuerdo antes de hablar con el candidato; además el posible candidato deberá tener evaluaciones de desempeño satisfactorio y un número de cursos básicos, recibidos para ser candidato viable.

En caso de no existir ningún candidato viable activo, se procede a la búsqueda en la cartera interna, la cual va a contener la presolicitud o solicitud de los candidatos que no han podido contratarse en la empresa por no haber vacantes disponibles en el momento en que se presentan, y que sin embargo pueden ser solicitados en el momento que la vacante surja. También en esta etapa, debe de existir un amplio intercambio de cartera interna con otras tiendas y bodegas que se encuentren en la misma zona, ya que por el manejo y tipo de puestos, habrá mayor asertividad en los candidatos de las tiendas.

El reclutamiento externo se inicia cuando después de buscar entre los empleados de la tienda, sus conocidos, la cartera interna propia y de otras tiendas, no se ha encontrado persona alguna, que pueda cubrir con el perfil de la vacante existente. En ese momento se recurre a las fuentes externas. Utilizando fuentes y medios que no generen costos para la empresa, en el caso de recurrir a anuncios en la vía pública, se debe cubrir con los requisitos de la imagen corporativa, sin dañar los lugares públicos o privados.

Es importante resaltar que dentro del proceso de reclutamiento, lo que yo realizaba primero era la planeación de las vacantes de acuerdo a la temporada ya que la sucursal necesita de personal

adicional para poder brindar un servicio de calidad a todos nuestros clientes. También hay que considerar las vacantes que van surgiendo de acuerdo a los diversos motivos.

Mi propuesta fue el diseño y elaboración de un formato para poder brindar un mejor servicio en la cobertura de las vacantes y llevar un control sobre el tiempo de cobertura, así como una estadística sobre la rotación de personal por departamento y puesto (ver anexo 1).

Dentro de la planeación que realizaba primero era considerar la fecha del surgimiento de las vacantes ya que la prioridad en la cobertura es diferente es decir, si es una vacante de temporada se puede iniciar el reclutamiento un mes antes del inicio de la misma, pero si la vacante surge por otro motivo entonces yo la consideraba de alta prioridad ya que si el departamento no cuenta con todo el personal que requiere, este tiene que doblar turnos y cancelar descansos lo que significa un desgaste para el personal y además un riesgo en la pérdida del personal que actualmente labora.

En el formato de control de vacantes se establece primero el periodo del surgimiento de la vacante con esto sabía si era de temporada o por otro motivo la vacante a cubrir, posteriormente el nombre de la vacante, la fecha en que esta surge o se inicia el reclutamiento, también se escribe la fecha en la que se cubre la vacante, pero algo muy importante es que este formato lleva un espacio para las observaciones en el cual queda asentado, en caso de que no se quiera cubrir la vacante el motivo de este y la firma del responsable de dicha decisión.

El control de vacantes también debe ser firmado por el Subgerente de Recursos Humanos en este caso yo era la responsable de elaborarlo y el Gerente de la Tienda quien daba su visto bueno al finalizar el mes, de esta forma queda de manifiesto que la información contenida por el control de vacantes es correcto.

También una de las propuestas que realicé dentro del proceso de Reclutamiento en la sucursal a la que fui asignada fue el participar, en grupos de intercambio como el “Grupo GIA” y el “Grupo Intersur”, así como con las Comisiones Estatales de Empleo y en las Ferias de empleo de las Delegaciones Cuajimalpa y Álvaro Obregón. Es necesario recordar que todas las fuentes de reclutamiento deben ser sin costo.

Comercial Mexicana da su imagen al público a través del servicio al cliente que ofrece su personal de piso de venta, por tal motivo es necesario que el personal esté conformado por gente con empuje y con interés por hacer carrera dentro de la empresa, de esta forma se logrará una mayor productividad en todas las áreas que soportan el desarrollo de la compañía.

### **2.2.2 Selección.**

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar a quien cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado. Es decir que hay que tener en cuenta a la persona y las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de mi trabajo es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Es por eso que después de reclutar a los posibles candidatos, sin perder de vista que el personal interno tiene preferencia, en igualdad de circunstancias, sobre el personal externo, principalmente cuando la vacante supone posibilidades de promoción y/o desarrollo, el proceso de selección se realiza con base en los procedimientos que dicta la Dirección de Recursos Humanos, posteriormente el candidato pasa con el jefe de departamento para ser entrevistado y es este el responsable de la función del proceso de selección.

El proceso general que se efectúa para la selección de personal es recibir la requisición de personal autorizada por el Jefe inmediato del puesto vacante y del Gerente de la Sucursal, después se procede a la selección interna y en el caso de existir candidatos internos, se proporcionará al Jefe de departamento los Inventarios de Recursos Humanos de los mismos.

Posteriormente el jefe inmediato informa sobre los resultados de la entrevista y entrega la documentación correspondiente. En caso de no haber candidatos internos se procede a la selección externa, la cual inicia con la publicación de la vacante en los medios de apoyo, la entrega de la presolicitud al candidato, la recepción de candidatos y es aquí donde yo revisaba directamente de manera verbal si cumplían con los requisitos básicos del puesto, es importante considerar que la revisión de requisitos no implica una entrevista ya que lo que se pretende es dar mayor agilidad al que se considera el primer filtro del proceso de reclutamiento y selección.

Una buena revisión de los requisitos de los candidatos que llegan a la Sucursal por primera vez, consiste en poner especial atención a los datos principales que nos proporciona el candidato sin necesidad de profundizar en ninguno de ellos, así también como el poder agradecer cordialmente, a todos aquellos candidatos que se hayan presentado y que no cubran el perfil solicitado. La realización de una entrevista y la aplicación de exámenes, así como la verificación de si el candidato cubre el perfil y si es un candidato viable a ocupar el puesto, posteriormente se notifica al Jefe del puesto vacante que tiene un candidato y se establece una cita para la entrevista.

Al jefe de departamento se le entrega la solicitud de empleo y la forma de apreciación de entrevista, para que entreviste al candidato, al término de la entrevista se recibe la apreciación de entrevista y la decisión tomada por el entrevistador. Si la decisión es satisfactoria, se le solicitará al candidato la documentación necesaria, y se le solicita al Jefe la fecha de ingreso del candidato seleccionado, pero si la decisión no es satisfactoria se procede a capturar en un formato sus datos del candidato y el motivo por el cual fue rechazado además se destruye su documentación (presolicitud, solicitud de empleo, exámenes, apreciación de entrevista).

Mi propuesta en esta área fue el diseño y elaboración de dos bases de datos en Excel; la primera contiene los datos de los candidatos que se rechazó por no aprobar los exámenes o no cubrir con los aspectos importantes que se buscan dentro del proceso de la entrevista, los cuales pueden ser: estabilidad laboral o escolar, dinamismo, relaciones interpersonales, intereses, expectativas, logros, congruencia de actos y pensamientos, entre otras. Su importancia radica en no volver a pasar a un candidato por el mismo proceso más de una vez, lo cual nos permite ahorrar tiempo y costos. Lo

más recomendable es tener los datos en orden alfabético, lo cual facilita la localización de los candidatos (ver anexo 2).

La base de datos debe llenarse especificando el período en que se inicia y al apuntar al último candidato especificar día y mes para completar el período que se especifica en la parte superior izquierda.

Pero si el candidato no se encuentra en la base de datos de candidatos rechazados, y en ese momento no hay vacantes entonces llena la presolicitud; la cual se archivaba en la cartera interna, pero también se capturaban los datos de los candidatos viables a ocupar un puesto dentro de la Sucursal. En la segunda base de datos (ver anexo 3). Pero en caso de haber vacantes el candidato llena la solicitud.

Al momento de que el candidato llena la solicitud de empleo el siguiente paso es que pase a una primera entrevista con el Subgerente de Recursos Humanos, en esta entrevista se revisa el perfil del candidato, sus habilidades y características, además de clarificar la información que contenga su solicitud.

En la entrevista es importante que el candidato sienta un ambiente de confianza para expresar sin dificultad su personalidad y platicar sobre sus resultados y conocimientos. Es importante que durante el proceso de la entrevista se eviten en la medida de lo posible preguntas abiertas en donde el candidato pueda alargarse y divagar en sus respuestas, perdiendo lo importante y de interés. En cambio se pueden realizar preguntas acerca de hechos pasados reflejados en sus datos de la solicitud, así como profundizar en todo aquello que no sea congruente o difícil de entender.

Finalmente si el candidato cubre el perfil del puesto, el siguiente paso es la realización de exámenes. Los cuales eran mi responsabilidad, es decir debía cerciorarme de que los exámenes fueran aplicados y calificados correctamente, ya que a través de ellos podía detectar la personalidad, la potencialidad de un candidato, sus conocimientos, capacidades y habilidades; en concreto podemos darnos cuenta de la rapidez y eficacia con la que puede laborar. Al respecto mi propuesta en esta área fue el proponer la evaluación de la personalidad, inteligencia y habilidades técnicas de los candidatos para las diferentes áreas o puestos (ver anexo 4).

El tipo de examen que un candidato realiza va a depender del puesto para el cual esté aplicando:

#### Examen A

##### Puestos de Líneas Generales y Ropa, Abarrotes y Perecederos

- Examen de Personalidad
- Inteligencia
- Razonamiento
- Lógica secuencial
- Numérico

## Examen B

### Puestos de Cajeras, Recibo y Administrativos

- Examen de Personalidad
- Inteligencia
- Técnica
- Razonamiento
- Lógica secuencial
- Aritmética

Cuando el candidato pasa los exámenes o bien se decide que continúe con el proceso, a pesar de obtener bajos resultados en los exámenes, inmediatamente pasa a entrevista con el Jefe Inmediato del departamento en donde exista la vacante. Pero si se decide que el candidato no continúe con el proceso entonces se procede a tomar sus datos en la base de datos de candidatos rechazados y se destruyen sus documentos.

### **2.2.3 Contratación.**

Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; que como responsable del área trataba de predecir si el candidato sería efectivo y si obtendría satisfacción en su trabajo. Y es entonces que surge la necesidad de establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados.

Para tal fin, en la contratación del personal, me aseguraba de que todo el que ingresaba a Comercial Mexicana entregara y recibiera los documentos e información necesaria para cumplir con los requisitos legales y administrativos que marca la Ley Federal del Trabajo y/o el Reglamento Interior de Trabajo.

El proceso general que se seguía en la contratación de personal es la elaboración del Contrato, la explicación de las prestaciones que otorga la empresa, las funciones del puesto que va a desempeñar, la distribución de la tienda, las claves de servicio, así como el organigrama actualizado y personalizado.

Mi función como pedagoga fue garantizar la estabilidad del personal y reducir el nivel de rotación, al candidato que acredita los exámenes durante el proceso de selección, me aseguraba que al pasar al siguiente proceso que es la contratación. La cual consiste en varios pasos como son: el Contrato de Trabajo, la hoja rosa del Seguro Social, la póliza del Seguro de Vida, reglamento interior de trabajo, las prestaciones, las claves de servicio. Se le explicara cada uno a detalle para no causar confusión o dudas.

Para la elaboración del Contrato de Trabajo le solicitaba los siguientes documentos en original y copia para la firma de su contrato de trabajo: Acta de nacimiento, cartilla o precartilla (a hombres), dos cartas de recomendación, comprobante de domicilio, hoja rosa del seguro y RFC, constancia de

estudios, prueba de no embarazo (a mujeres), certificado médico de buena salud, así como tres fotografías tamaño infantil a color. Posteriormente procedía a la explicación y firma del mismo.

También le pedía que firmara su hoja rosa del Seguro Social, con este documento se procede a dar de alta al nuevo empleado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social verificando que el Salario Diario Integrado sea el correcto de acuerdo a las tablas establecidas, después de recibir el alta ya registrada ante el Instituto se distribuyen las copias del aviso de alta de la siguiente manera: una copia es para el Instituto, otra para el empleado de nuevo ingreso y la última para el expediente del mismo. En este momento le explicaba al empleado que era necesario que ahora el se diera de alta en la clínica del Seguro Social que le correspondiera según el lugar de residencia, además de que puede asegurar a sus padres si es soltero, o si es casado puede asegurar a su esposa e hijos.

Mi propuesta para llevar un mejor control en los movimientos que se presentan ante el Instituto Mexicano del Seguro Social para tal efecto desarrolle un formato el cual contenía los siguientes datos: número de empleado, nombre, R.F.C., número de seguridad social, número de puesto, sueldo mensual, salario diario integral (S.D.I.), fecha de ingreso, fin de contrato, tipo de contrato, tipo de jornada, clave de movimiento, fecha de último movimiento (ver anexo 5).

Así mismo también le solicitaba al empleado que firmara su hoja del Plan de Seguridad Familiar el cual consiste en un seguro de vida el cual esta diseñado para que en caso de fallecimiento, los seres queridos que hayan sido designados como beneficiarios reciban una cantidad en función del último sueldo nominal, un seguro de invalidez total y permanente el cual en caso de que el empleado sufra un desafortunado accidente o enfermedad y el IMSS dictamine la Invalidez, será entonces cuando el empleado reciba el importe del seguro y por último el subsidio diario de incapacidad que es una cantidad adicional al subsidio de incapacidad del IMSS, ya sea por enfermedad general, accidente o maternidad, el cual es pagado por la empresa.

Una vez firmada la Póliza de Vida procedía a explicarle al candidato que es importante dar aviso a sus familiares designados como beneficiarios, la existencia de dicho documento como parte de las prestaciones que se otorgan, así como el mantener sus datos actualizados en el expediente para cualquier caso de emergencia.

También a todo el personal de nuevo ingreso le explicaba que existe un reglamento interior de trabajo para el buen funcionamiento de la empresa, el cual le permite al empleado desarrollar sus labores en un ambiente de cordialidad y orden, destacando los siguientes puntos.

- La puntualidad a las labores es algo relevante en donde todo empleado debe llegar debidamente aseado y vestido.
- Todo empleado cuenta con un horario de trabajo el cual se distribuye de tal forma para cubrir 48 horas semanales, y descansar un día a la semana.
- Existe un reloj checador en donde el empleado debe registrar su asistencia estando ya con el uniforme puesto al iniciar y terminar sus labores, antes y después de la comida también es importante que firme su tarjeta al inicio de la quincena. Le enseñaba a checar su tarjeta al empleado de nuevo ingreso.
- A cada empleado se le entrega su uniforme y gafete el cual debe siempre portarse en un lugar visible.



- Entrega de las claves de servicio de su departamento.
- Los días de pago.
- La realización de Exámenes Médicos.
- Al empleado le decía que es importante el mantener el área de descanso limpia como se mantiene limpia nuestra casa.
- Le explicaba las reglas que existen dentro de la tienda.
- Es necesario llenar un permiso y recabar la firma del gerente del área y el visto bueno de recursos humanos para faltar o llegar tarde.
- Al faltar por accidente o enfermedad, debe el empleado presentar inmediatamente la incapacidad del IMSS.

Las prestaciones que otorga la empresa son: aguinaldo, fondo de ahorro, bonificaciones, vacaciones y prima vacacional, seguro de vida, permisos con goce de sueldo, seguro social.

#### **2.2.4 Inducción e Integración.**

La inducción, como una subfunción de la integración, se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo. También se usan otros términos como orientación para describir esta función.

Es difícil determinar en dónde finaliza la colocación y en donde comienza la inducción. Muchas de las actividades que se realizan al determinar el nuevo puesto para un candidato recién contratado son de naturaleza y finalidad de colocación y orientación. La colocación e inducción del empleado son más bien funciones de integración coincidente y parcialmente relacionadas.

Aunque por lo general se cree que el entrenamiento del empleado es posterior a la inducción, no es posible determinar con precisión en dónde finaliza la inducción y en donde comienza el entrenamiento. Por lo general la inducción implica una orientación general de todo el ambiente de trabajo, en tanto que el entrenamiento se refiere a las habilidades y deberes específicos relacionados con una tarea determinada. Sin embargo, hay que considerar a ambos también como actividades parcialmente coincidentes y relacionadas.

La inducción tiene muchas finalidades. Entre ellas el buscar establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal. Los procedimientos de la orientación ayudan a producir una sensación de pertenencia y aceptación, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar la moral. Mediante un programa de inducción bien desarrollado se reduce el número de transgresiones, despidos, abandonos, quejas y malentendidos. Sin embargo, también pueden existir aspectos de mal funcionamiento, como la conformidad, pensamiento de grupo, énfasis en una lealtad de igualdad del cumplimiento del trabajo.

Es por eso que mis actividades como pedagoga durante este proceso, consistieron en asegurarme que todo el personal de nuevo ingreso, experimentara un proceso de inducción acorde a las necesidades de la empresa, y de contar con personal integrado y con actitud positiva, facilitando la integración del personal de recién ingreso a la empresa; familiarizándolo con la organización, filosofía, valores y objetivos así como con el puesto a desempeñar. Desarrollando en el personal actitudes positivas

hacia su trabajo, sus jefes, compañeros y/o subordinados, así como despertar un sentimiento de orgullo por trabajar en Comercial Mexicana, que le permita contribuir eficazmente a los resultados.

El proceso general que se sigue en la inducción inicia con la presentación de los servicios al personal, conocimiento general de la tienda (recorrido y explicación), presentación con los compañeros de la tienda, comunicación de la filosofía del servicio (claves de servicio), presentación con el área gerencial y finaliza con una plática con el Jefe inmediato, el cual se encarga de capacitarlo sobre el departamento y funciones a realizar.

### **2.2.5 Curso de Inducción.**

Es importante resaltar que existen tres grandes campos de la capacitación, las cuales son capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y Desarrollo y el campo de acción de la primera se estructura de la siguiente manera:

- |                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. Capacitación para el trabajo | a) Capacitación de preingreso |
|                                 | b) Inducción                  |
|                                 | c) Capacitación Promocional   |

La capacitación para el trabajo va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

- a) Capacitación de preingreso. Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección.
- b) Inducción. Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
- c) Capacitación promocional. Constituye las acciones de capacitación que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

Es por eso que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Por tal motivo mi responsabilidad, fue la de establecer un programa de inducción durante el proceso de integración a la empresa el cual consta de varias etapas en las cuales se acompaña y da seguimiento al personal de nuevo ingreso.

Las actividades que se realizan con el personal de nuevo ingreso durante los primeros días de trabajo son: dar a conocer la estructura del Grupo Comercial Mexicana, explicar cada uno de los principios básicos de la empresa, el organigrama de la tienda, la descripción de los procedimientos administrativos del personal y del reglamento interior de trabajo, así como la entrega de una carta de bienvenida por parte del Gerente de la Sucursal.

Todo el proceso de contratación se realiza en un solo día, Una vez concluido éste continúa con el curso de inducción el cual inicia al día siguiente de la contratación y tiene una duración de una semana.

Cuando el empleado se presenta a laborar el *primer día* se inicia con la explicación de la estructura de la Empresa es decir el Organigrama del Corporativo y de la Sucursal, la explicación de las claves de servicio en las que se considera lo siguiente: “El *Servicio al Cliente* es nuestra máxima prioridad, no existe nada más importante o más urgente que el atenderle y darle un buen servicio”, además en estas claves se enlistan algunas de las actividades importantes del puesto en el departamento. Después continuamos con una plática de bienvenida por parte del cuerpo gerencial en la que se le dice al nuevo empleado lo que se espera de él, así como la entrega de la carta de bienvenida a la empresa.

En el *segundo día* de trabajo se realiza el recorrido por la sucursal mostrándole la ubicación de cada uno de los departamentos así como la presentación del personal que labora en cada uno de ellos.

En el *tercer día* de trabajo al empleado se le conduce a la sala de capacitación y se inicia la capacitación con el video de bienvenida en el cual se le da a conocer al empleado la historia del Grupo Comercial Mexicana, posteriormente se le da el curso de Calidad en el Servicio y también se le proyecta un video.

Para este curso desarrollé el manual de capacitación el cual trata de lo siguiente:

1. Recibir a nuestro cliente como si fuera un viejo conocido.
  - Cuando un cliente se encuentra a tres metros de distancia, se debe mirarlo a los ojos para hacer contacto con él.
  - En ese momento se debe saludarlo.
  - Esperar unos segundos para ver si el cliente solicita información.
  
2. Darle a nuestro cliente un trato personalizado
  - Estar siempre a la expectativa de los clientes que se encuentren cerca de nosotros mientras estamos realizando nuestras labores.

3. Nunca dejar a un cliente con la duda

- Si un cliente solicita un producto se le debe guiar hasta el mueble en donde se encuentre el producto y entregárselo. Si hay varias opciones de este producto explicarle o simplemente decirle que hay varias opciones.
- Si no conocemos el producto que el cliente solicita, debemos buscar a alguien de el departamento en cuestión y entregarle al cliente o bien ir con el para conocer en donde se encuentra el producto.

4. Despedir al cliente deseando realmente que regrese

- No decirle adiós sino hasta pronto.
- Cuando un cliente nos de las gracias por el servicio prestado, es más propio decir “Para servirle” que “De nada”. Esto hará que un cliente nos busque a donde estemos.

5. El (la) cajero (a) es el broche de Oro del servicio

- Recibir al cliente a la salida del Checkout
- Invitarlo a pasar a la caja
- Saludarle y preguntarle sobre la experiencia en tienda
- No dejar que se hagan “colas”
- Agradecer la compra y entregarle el Ticket
- Despedirlo poniéndose a sus órdenes deseándole que regrese pronto
- Estos momentos son cruciales para que el cliente se vaya completamente satisfecho.

En el *cuarto día* de trabajo al empleado se le conduce a la sala de capacitación y se inicia la capacitación con el curso Conocimiento de los productos y departamentos que se manejan en la tienda en el cual se le proyecta un video y al finalizar se aplica un cuestionario, posteriormente se le da el curso de Mermas y Faltantes en el cual se le proyecta un video y se le aplica también un cuestionario.

En el *quinto día* de trabajo al empleado se le conduce a la sala de capacitación y se inicia con el curso de Estándares de Operación y Servicio, y se finaliza con el curso que dará inicio en piso de ventas con la guía de capacitación del departamento en donde los temas a tratar son:

- Conocimiento de: tipo de mobiliario y equipo del departamento.
- Métodos y sistemas de limpieza y acomodo.
- Manejo y Exhibición de la Mercancía.
- Sistemas administrativos del departamento.
- Controles Administrativos.
- Sistema Integral de Atención y Servicio al Cliente.
- Inventarios Automatizados.
- Mermas I, II y III.

Para llevar un mejor control en la capacitación del personal de nuevo ingreso diseñe un formato para facilitar la elaboración del reporte mensual que se envía al Corporativo (ver anexo 6).

## 2.2.6 Guías de Capacitación.

Las guías de capacitación tienen la función de apoyar al instructor, es decir al Subgerente de área o al Jefe de Departamento, ya sea que proceda de la misma o de otra Sucursal, en el proceso de capacitación del personal.

Estas guías se dividen en el conocimiento de:

Curso en piso de ventas.

- Tipo de mobiliario y equipo del departamento.
- Métodos y sistemas de limpieza y acomodo.
- Sistemas administrativos del departamento.
- Sistema Integral de Atención y Servicio al Cliente.

Proceso General:

- Organigrama.
- Video de bienvenida.
- Guía de capacitación.
- Guías de Gerencia, Jefatura para el proceso de inducción.
- Cuestionarios y formatos diversos.
- Carta de bienvenida.
- Estándares de operación y servicio.
- Evaluación de desempeño.

## 2.2.7 Capacitación.

Es importante que al hablar de capacitación, revisemos el manual de capacitación y adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de 1981 el cual nos indica que el capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia en donde ya se registraron actividades en esta materia. El método de instrucción para el trabajo originalmente consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Posteriormente, en 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje que, con algunas modificaciones, se recogió en el de 1884.

Para 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su Título Tercero al contrato de aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970. durante este periodo, la figura de este contrato sirvió más que para capacitar a las personas que por primera vez ingresaban a la actividad productiva, o a las que cambiaban de área ocupacional, para procurarse mano de obra barata y propiciar la explotación encubierta de la clase trabajadora.

Es a partir de 1971, que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS, realiza una serie de acciones para promover, coordinar y supervisar formalmente en las empresas la formación profesional de sus trabajadores<sup>10</sup>.

La Secretaría del Trabajo como parte de su dinámica propia, continuó reforzando las acciones tendientes a revisar los avances de la capacitación de los trabajadores, en este sentido, se creó la Dirección General de Formación Profesional en 1976 y posteriormente la Dirección General del Empleo y Formación Profesional en 1977.

El 1° de septiembre de 1977, el presidente en turno en su primer informe de gobierno, hizo mención al proyecto de iniciativas de reformas al artículo 123 Constitucional, que elevaban la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores al máximo rango jurídico<sup>11</sup>. Por medio de estas reformas se consignaba en la Ley suprema de la Federación, el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo, así como la federalización y aplicación de las normas laborales.

La iniciativa de ley propuso que la capacitación y el adiestramiento deberían tener como finalidades coexistentes actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad, prepararlo para el ascenso, evitar riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en suma, abrir a la población trabajadora perspectivas más alentadoras al quedar sólidamente vinculada a los procesos de entrenamiento que le posibilitaran el ascenso a puestos del nivel superior.

La propia iniciativa prevé la formulación de registros de trabajadores, con habilidades certificadas dentro de cada una de las ramas industriales o actividades económicas, lo que permitirá planear una política de empleo y encauzar debidamente a los demandantes de trabajo a los puestos idóneos, ya que se reconoce que el desenvolvimiento óptimo de la relación de trabajo, está en proporción directa a la congruencia que exista entre la naturaleza del puesto y las aptitudes que posea el trabajador.

Ahora bien, como Pedagoga no puedo perder de vista que la educación es extraordinariamente importante como se menciona anteriormente tanto para un país como para una organización; y al hablar de educación no me refiero al concepto común de la palabra, que la convierte en sinónimo de las buenas maneras. Por educación entiendo la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como las herramientas y las técnicas para usarlos.

Partiendo de esta idea puedo considerar que la educación es toda influencia que el ser humano recibe del medio ambiente durante su existencia para adaptarse a normas y valores sociales vigentes aceptados, y ésta puede ser ejercida dentro de un ambiente formal, organizado y sistemático, o bien como algunos autores la llaman educación no formal, que es la que se imparte fuera de un ambiente escolarizado, pero que también es importante ya que no sólo corrige los rezagos inevitables de la formal, sino que atiende necesidades específicas de capacitación.

---

<sup>10</sup> Reza Trosino, J. Carlos. *Capacitación y adiestramiento*, p. 90

<sup>11</sup> Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978. Art. 123 Constitucional, fracción XIII: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Por tal motivo “La educación es el proceso a través del cual es posible orientar y dirigir el proceso de aprendizaje de otras personas”.<sup>12</sup>

“La formación es la actividad de adquisición y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes, que posibilitan a la vez el óptimo rendimiento de las personas en los puestos de trabajo, así como su desarrollo personal”.<sup>13</sup>

“La capacitación es un proceso de enseñanza – aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos”.<sup>14</sup>

“La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona”.<sup>15</sup>

Es una “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.<sup>16</sup>

“El adiestramiento es un conjunto de acciones tendientes a desarrollar o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo, respondiendo al área de aprendizaje psicomotriz”.<sup>17</sup>

“La formación profesional es el proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural”.<sup>18</sup> Otro sinónimo de esta definición es: entrenamiento.

Pero el fin de la capacitación es el de preparar al personal, para comprender y superar los problemas psicológicos, sociales y económicos, en un mundo que le exige permanentemente renovación de tal manera que pueda participar en la construcción del mismo de una forma responsable y creadora.

Además, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 se establece la Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo y el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo establece que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Es por eso que dentro de Comercial Mexicana existen políticas de capacitación que permiten a cada colaborador contar con el entrenamiento adecuado para su puesto, siendo obligación del jefe inmediato proporcionársela, además de que en los tres primeros meses, el empleado recibirá un

---

<sup>12</sup> Hoyos Fitto, Jesús. *Formación y desarrollo en la empresa*, p. 12

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 13

<sup>14</sup> Pinto Villatoro, Roberto. *Proceso de capacitación*, p. 9

<sup>15</sup> Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*, p. 18

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 20

<sup>17</sup> Reza Trosino, J. Carlos. *op. cit.*, p. 98

<sup>18</sup> *Ibidem*, pp. 19-20

programa de capacitación acorde con las necesidades de su puesto, siendo responsabilidad del personal de nuevo ingreso, desde su primera semana de labores, participar en un programa de inducción que es impartido por el área de Recursos Humanos.

De tal forma que mi papel como pedagoga y responsable de la Subgerencia de Recursos Humanos consistía en la detección de necesidades de capacitación, el diseño, la promoción y seguimiento de los programas de cada puesto, buscando la participación de los responsables o especialistas de las áreas operativas y administrativas que juzgue convenientes para el mejor desarrollo de las actividades de capacitación de la sucursal. También es responsabilidad de cada jefe asegurarse del buen nivel de conocimientos, habilidades y actitudes del personal que le reporta.

El proceso general que se sigue está basado de acuerdo al plan de capacitación básica o el plan anual de capacitación de la sucursal debiéndose realizar lo siguiente:

- Se planea y coordina la asistencia, tanto de los capacitándoseos como del capacitador.
- Se cuenta con las herramientas adecuadas para la correcta impartición del curso.
- Se debe pasar lista y llevar un control de asistencia.
- Al término de cada evento se debe realizar una evaluación de aprovechamiento tanto del participante como del desempeño del instructor.

Como pedagoga no puedo perder de vista que los métodos o las ayudas audiovisuales le dan al instructor la posibilidad de transmitir los conocimientos y las experiencias de manera objetiva y atractiva; ya que las ventajas que tienen los apoyos didácticos son: concretar ideas, poder de atracción, mantienen el interés, provocan emociones vivas, graban con intensidad las imágenes en la memoria, poder de persuasión, son de valor universal, aceleran el aprendizaje, se adaptan a las necesidades de la educación, son variados, modifican nuestra cultura y percepción de los conceptos<sup>19</sup> a su vez que le permiten al participante ponerse en contacto con la realidad y cuando no es posible ese contacto, le dan la sensación inmediata o indirecta de la realidad.

En lo que concierne a las desventajas de los apoyos didácticos, están en relación directa con la experiencia del instructor, pues de ella depende la selección que haga, teniendo en cuenta el tema, el espacio físico, los recursos materiales, el tamaño del grupo y el tiempo.

Los apoyos didácticos con que cuenta la sucursal son: pizarrón, rotafolio, televisión, video, proyector de acetatos, plumones, computadora y cañón.

Los cursos de capacitación que se imparten a cada nivel tienen como función el cumplimiento de cada uno de ellos ya que esta estructura permite también el desarrollo del personal dentro de la empresa.

- Nivel Auxiliares:
  - Curso de Inducción
  - Guía de capacitación:

---

<sup>19</sup> Granados, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*, p. 203



- a) Inducción al Departamento
- b) Manejo y Exhibición de la Mercancía
- c) Controles Administrativos
- d) Manejo del Equipo

- Calidad en el Servicio al Cliente.
  - El Sistema Integral de Servicio “SIS” del departamento
  - Inventarios Automatizados
  - Mermas I, II y III.<sup>20</sup>
  - Supervisores
  - Motivación
- Nivel Jefaturas:
    - Supervisión Efectiva.
    - Sistemas Integrales de Servicio.
    - Procedimientos Administrativos.
    - Uso del equipo y explotación de Sistemas de Información.
    - Control Unitario.
    - Formación de instructores.
    - Sistemas Integrales Operativos.
    - Estado de resultados.
  - Nivel Gerencia:
    - Programa de entrenados a Subgerentes de Operaciones.
    - Programa de entrenados a Gerentes de Operaciones (Integración al negocio).
    - Diplomado en Administración.
    - Descentralización de nóminas.
    - Formación de instructores.
    - Desarrollo de Competencias.
    - Desempeño Gerencial Efectivo.

Posteriormente a los cursos de Inducción se inicia con la programación de cursos de capacitación, los cuales a nivel auxiliar se imparten en la Sucursal por los Gerentes y los cursos a nivel Jefatura son impartidos en la Universidad Comercial Mexicana.

Los cursos de capacitación a los que tiene que asistir todo empleado sin excepción son los que ya se mencionaron anteriormente.

Para llevar un mejor control en la capacitación del personal a nivel jefatura diseñe un formato para facilitar la elaboración del reporte mensual que se envía al Corporativo (ver anexo 7).

---

<sup>20</sup> La merma es la porción que se consume o se sustrae de una cosa, lo que causa la depreciación por pérdida de materia que se produce en mercancías de toda clase transportadas o almacenadas.

Una parte de la responsabilidad del cumplimiento de los programas de capacitación corresponde también a los empleados, ya que con frecuencia se dice que el aprendizaje y la educación constituyen la autoinstrucción. Si el trabajador carece de una actitud adecuada o de un marco de referencia, pueden fallar los programas mejor planeados. La motivación del empleado, su confianza, su lealtad y otros factores influyen indirectamente en su disposición a recibir entrenamiento. Casi todos los empleados tienen la capacidad o habilidad para ser entrenados, pero no todos poseen el deseo de lograrlo. Así, parte de la responsabilidad recae sobre el empleado. Cuando el empleado asume esta responsabilidad, por lo general se manifiesta en la retroalimentación y las revisiones de los programas de capacitación.

Pero dentro de Comercial Mexicana los trabajadores en general se interesan en su educación en forma permanente, ya que ésta les proporciona mejores oportunidades de trabajo y, en cierta forma, cubre sus necesidades de realización a través del autodesarrollo.

Pero para que un trabajador se mantenga interesado en su educación debe de estar motivado a hacerlo, pues los adultos solo aprenden lo que realmente les interesa saber y lo que saben que les va a redituarse beneficios.

### **2.2.8 Nómina.**

Es responsabilidad del Gerente de la sucursal el pago correcto y oportuno de la nómina del personal.

Pero era mi responsabilidad como Subgerente de Recursos Humanos la captura de los movimientos de personal, movimientos de nómina e incidencias del personal para el cálculo de la nómina, IMSS; INFONAVIT, R.C.V., y FONACOT, e impuestos, así como también la entrega de recibos al personal para el pago correcto y oportuno de las remuneraciones a los mismos, la presentación oportuna de altas, bajas y movimientos al IMSS y el pago oportuno de impuestos estatales en el caso correspondiente, así como la retención y declaración del I.S.R. del personal, cuotas obreras del IMSS, así como pagar y declarar correctamente los impuestos sobre nómina, cuotas patronales del IMSS, SAR, e INFONAVIT.

Así también el área de Recursos Humanos del corporativo es responsable de proveer los lineamientos, sistemas de proceso, herramientas y capacitación al Gerente de sucursal y al Subgerente de Recursos Humanos para la correcta captura, cálculo y pago de nómina.

Para elaborar la nómina realizaba varios procesos como son:

- Revisar la plantilla de personal y cotejar la plantilla real contra la plantilla autorizada para después realizar los movimientos de altas y bajas de personal de cada área o departamento, esta revisión me permitía también conocer las vacantes en los diferentes departamentos y posteriormente programar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Posterior a esta revisión se procedía a dar de baja al personal que ya no labora para la empresa y cancelar su pago, tanto en el sistema como en el banco.
- Dar de alta al personal de nuevo ingreso para que salga su pago en la quincena.
- Revisar las terminaciones de contrato para renovar o dar de baja al personal.

- Realizaba diferentes movimientos con el personal como:
  - Cambios de departamento en donde un empleado pase de su departamento a otro con el mismo tabulador.
  - Transferencias de empleados por cambio de Centro de Trabajo o sucursal ya sea que se reciba o se envíe personal.
  - Para el ajuste de sueldo realizaba varios movimientos por ejemplo se utilizan los Ajustes al tabulador, por desempeño, o por transcurso de tiempo, estos ajustes se realizan cuando el sueldo actual del trabajador se encuentra por debajo del mínimo o del máximo de su tabulador.
  - La Promoción inicial se le daba al empleado cuando se deseaba darle una oportunidad para que muestre sus habilidades en otro puesto, la Promoción final, este movimiento se realiza cuando se quería dar por terminado el período de prueba al que se sometió al empleado. La promoción directa es el nombramiento del empleado a un puesto de mayor jerarquía, cuyo incremento de responsabilidad no amerita un periodo de prueba, estos movimientos eran propuestos por los subgerentes de área y autorizados por el Gerente para su aplicación.
  - Los Aumentos por costo de la vida son aquellos incrementos que se otorgan a todos los empleados en una misma fecha como consecuencia de la pérdida del poder adquisitivo generado por la inflación. El aumento se realiza cada año según el incremento al salario mínimo general por zona geográfica.
  - Los movimientos especiales están considerados como todos aquellos que no cumplan con las políticas establecidas para cada tipo de movimiento. Estos movimientos deben ser enviados a la Gerencia de Sueldos Operaciones y deben contar con una justificación y visto bueno de la Subgerencia de Operaciones, del Gerente Regional de Recursos Humanos y el Gerente de la Sucursal.
- Revisaba los horarios de los departamentos los cuales eran elaborados por el Jefe del departamento, supervisados por el Subgerente del área y autorizados por el Gerente, posteriormente yo me encargaba de capturar y supervisar que los horarios aparecieran en las tarjetas de checar correctamente y que las mismas estuvieran firmadas al inicio de la quincena por el empleado.
- Calificaba las tarjetas del personal anotando en ellas los retardos, faltas, vacaciones, sanciones, permisos, festivos, descansos trabajados, incapacidades, pagos de prima dominical y descuentos de primas dominicales. A que se haya hecho acreedor el empleado.
- Si existían incidencias en las tarjetas estas se capturaban en el sistema para realizar el cálculo de la nómina.
- También realizaba el cálculo del pago del IMSS e INFONAVIT.
- Y el pago oportuno de impuestos estatal en el caso correspondiente, así como la retención y declaración del I.S.R. del personal, cuotas obreras del IMSS, así como pagar y declarar correctamente los impuestos sobre nómina, cuotas patronales del IMSS, SAR, e INFONAVIT.

- Enviar un memorando al banco para la cancelación de depósitos de nómina.

Para llevar un mejor control en la elaboración de la nómina del personal diseñe un formato para facilitar la elaboración de la captura de la misma (ver anexo 8).

## 2.2.9 Higiene y Seguridad.

La Seguridad e Higiene en el trabajo son parte del bienestar de los trabajadores, ya que contribuyen a que éste tenga más confianza de desarrollar sus actividades y sobre todo que se sienta protegido por la empresa.

Es importante considerar que la salud es un estado o nivel de estabilidad corporal. Con frecuencia, este término se usa para describir una buena condición general. Usualmente el concepto de salud se divide en dos subáreas: salud física y salud mental. La buena salud física existe cuando funcionan adecuadamente todos los componentes fisiológicos y orgánicos de los seres vivos; es decir, sin dolor, enfermedad o trastorno. La buena salud mental se da cuando una persona o empresa está bien adaptada, tiene una percepción segura de la realidad y puede ajustarse en forma razonablemente buena a las frustraciones y tensiones de la vida.

Ahora bien, el concepto de accidente mucha gente lo asocia con un daño personal, sin embargo, como el concepto se usa en el campo de la administración de la seguridad, no es necesario que ocurra un daño personal antes de llamar propiamente accidente a un incidente. Por definición, un accidente es cualquier hecho raro e inesperado que interrumpe el progreso regular de una actividad. Además, para quienes no están informados, generalmente los accidentes se asocian con la suerte y con causas desconocidas; sin embargo, los expertos en seguridad tratan de encontrar razones precisas y definidas para las causas de accidentes. El hombre común también tiende a considerar los accidentes en términos de disgustos graves, sufrimiento humano, o quizá aun muerte personal. Aunque la mayoría de los “hechos inesperados” abarcan algunas formas de pérdida infortunada, esta privación no necesariamente debe ser humana o desagradable.

Es el concepto de “ser humano integral” el criterio básico que importa a la administración de la Empresa, no sólo con respecto a la salud física del empleado, sino también a la salud mental tanto dentro como fuera del trabajo.

El modelo de higiene-motivación de Herzberg<sup>21</sup> está basado en investigaciones que ayudan a explicar la razón básica que respalda las teorías de la motivación ambiental. Los factores higiénicos tales como las condiciones de trabajo, la administración de la empresa, el salario, las relaciones de supervisión y las prestaciones y servicios se consideran, como elementos ambientales que tienen poca o ninguna relación con la motivación del comportamiento específico referente al trabajo. Los factores que pueden motivar a un hombre a trabajar más arduamente, incluyen elementos tales como el trabajo en sí, el éxito, el reconocimiento, el progreso y la responsabilidad. Estos factores incluyen el ánimo de un empleado respecto a su trabajo, puesto que los factores de higiene sólo determinan cómo se siente un empleado respecto a su empresa en general. Expresados un tanto en forma

---

<sup>21</sup> Citado por Sikula, Andrew F. *Administración de recursos humanos en empresas*, p. 108

diferente, los factores de motivación están relacionados con el contenido del trabajo, ya que los factores de higiene están relacionados con el contexto del mismo.

El razonamiento de Herzberg ayuda a explicar por qué un trabajador puede odiar su trabajo y aun así permanecer en la empresa, o bien amarlo y renunciar a la empresa. El motivo se refiere a qué tipos de factores influyen en estos sentimientos distintos y separados. Los elementos que determinan cómo se siente un empleado respecto a su trabajo son los factores motivadores; las variables que influyen en el ánimo del trabajador respecto a su empresa son los factores ambientales o higiénicos; éstos deben ser adecuados, pues de lo contrario a los empleados no les atraerá trabajar en la empresa.<sup>22</sup>

La 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.

La seguridad es un estado de existencia libre de daños y peligros. Una condición de seguridad total no abarca la posibilidad de riesgos o pérdidas. Mientras que básicamente la salud empresarial está relacionada con enfermedades de trabajo, la seguridad empresarial abarca daños o accidentes. Aunque por lo general los seres humanos forman parte del fenómeno de accidentes, pero no todos los accidentes abarcan directamente a los seres humanos.<sup>23</sup>

Existen normas de salud y seguridad laboral, las cuales consisten en reglas para evitar los peligros que por experiencia e investigación se consideran dañinos a la salud y seguridad personal. Constituyen un gran acervo de sabiduría que a veces se aplica a todos los empleados; un ejemplo serían las medidas de protección contra el fuego. Sin embargo, muchas normas sólo se aplican a trabajadores de tipos específicos de trabajo, pero es obligación de todos los patrones y empleados familiarizarse con las normas que se aplican a ellos y observarlas todo el tiempo.

Como la salud física y mental de un empleado suelen estar relacionadas directamente con el entrenamiento y desarrollo de una empresa. Es cierto que un entrenamiento adecuado puede ayudar a prevenir accidentes industriales y un ambiente de trabajo más seguro puede causar actitudes mentales más estables. A nivel administrativo, también puede mejorarse el estado mental si los supervisores saben que pueden desempeñarse mejor a través de los programas de desarrollo.

Pero no hay que perder de vista la responsabilidad del gerente en la correcta administración de la higiene y seguridad en la sucursal a su cargo. Por tal motivo el gerente, la comisión de seguridad e higiene y yo trabajábamos en conjunto para analizar y reducir los índices de siniestralidad y frecuencia de los riesgos de trabajo (accidentes y enfermedades profesionales).

Es por eso que el objetivo de mi labor como pedagoga dentro del área de seguridad era desarrollar y mantener las instalaciones y los procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Con esto también brindaba la oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad extensivas al hogar y la comunidad, cumpliendo con lo dispuesto en la legislación respectiva. Que como sabemos, el avance tecnológico y la incorporación de múltiples productos

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 109

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 395

químicos en los procesos de trabajo, han dado lugar a que la seguridad laboral adquiera cada vez mayor importancia. La participación de los patrones y los trabajadores es determinante para estructurar y ejecutar medidas preventivas, acorde a las situaciones de riesgo en los centros de trabajo. Se han establecido las Comisiones de Seguridad e Higiene en el Trabajo, las cuales se encargan de vigilar el cumplimiento de la normatividad en este campo y de promover la mejoría de las condiciones en las que se desarrollan las actividades laborales.

Ahora bien, como Subgerente de Recursos Humanos era la responsable de la formación de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, cuya finalidad principal estriba en conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro del centro de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo, del recorrido mensual por la sucursal, el levantar el acta correspondiente de las inspecciones así como de la presentación ante la STPS, además de planear y verificar la correcta aplicación del examen médico semestral al personal de la Sucursal, y el proveer los lineamientos y capacitación en seguridad e higiene al gerente de la sucursal, así como también de los sistemas de cálculo de índices de siniestralidad y frecuencia.

Para tal efecto me apoyé en la Ley Federal del Trabajo, en la cual se establece en los artículos 47, 51, 132, 134, 135, 153-F, 512 y 512-D que:

*El patrón debe:*

- Cumplir las disposiciones que señalen leyes y reglamentos, los que deben fijarse visiblemente y ser difundidos.
- Proteger a las mujeres embarazadas
- Participar en la Comisión de Seguridad e Higiene
- Proporcionar capacitación y adiestramiento para actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad
- Efectuar las modificaciones que se consideren en establecimientos, instalaciones o equipos, so pena de sanción, incluida la clausura total

*El trabajador debe:*

- Observar las medidas preventivas e higiénicas indicadas por las autoridades y patrones
- Prestar auxilio ante el peligro inminente
- Integrar las comisiones de seguridad e higiene

*Se prohíbe al trabajador:*

- Ejecutar actos riesgosos, en cuanto a personas y establecimientos

*Rescisión de contrato por el patrón:*

- La imprudencia o descuido inexcusable de la seguridad, por parte del trabajador.
- Negarse éste, a adoptar medidas preventivas

### *Rescisión de contrato por el trabajador:*

- La inseguridad o carencia de higiene en el centro de trabajo
- La imprudencia o descuido inexcusable del patrón

### Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo.

Este reglamento establece en el Título Cuarto, la organización de la seguridad e higiene en el trabajo y el capítulo cuarto del mismo reglamento se refiere a los programas de seguridad e higiene en el trabajo en especial el Art. 130<sup>24</sup> que “En los centros de trabajo con cien o más trabajadores, el patrón deberá elaborar un diagnóstico de las condiciones de seguridad e higiene que prevalezcan en ellos, así como establecer por escrito y llevar a cabo un programa de seguridad e higiene en el trabajo que considere el cumplimiento de la normatividad en la materia, de acuerdo a las características propias de las actividades y procesos industriales”.

El patrón informará a los trabajadores acerca de los riesgos relacionados con su actividad y deberá capacitarlos respecto a las medidas y programas preventivos.

Previo diagnóstico situacional, el patrón debe establecer un programa preventivo o una relación de medidas preventivas generales y específicas.

El patrón debe practicar los exámenes médicos de ingreso, periódicos y especiales a los trabajadores expuestos a agentes dañinos, y efectuar estudios sobre la materia.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, aplica el Programa de Autogestión de Seguridad e Higiene en el Trabajo que comprende dos vertientes: la de Programas Preventivos en la Materia y la de Consolidación Operativa de las Comisiones de Seguridad e Higiene. Este documento constituye el elemento fundamental sobre el cual se realizan los Talleres de Asistencia Técnica para esta última estrategia.

Para constituir la Comisión de Seguridad e Higiene me apoyé en la NOM-019-STPS-1993<sup>25</sup> en donde se establece:

### *Obligaciones del patrón:*

- Participar en la integración y vigilar el funcionamiento de la Comisión, nombrando a sus representantes.
- Proporcionar a los integrantes de la Comisión la capacitación y adiestramiento en materia de seguridad e higiene necesarios.
- Proporcionar a la Comisión la información que le solicite sobre los procesos de trabajo, las materias y sustancias utilizadas en los mismos, las incidencias, accidentes

<sup>24</sup> [http://www.stps.gob.mx/312/312\\_0045.htm](http://www.stps.gob.mx/312/312_0045.htm)

<sup>25</sup> La NOM-019-STPS-1993. Relativa a la constitución, registro y funcionamiento de las Comisiones de seguridad e Higiene en los centros de trabajo. La cual fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Norma Oficial Mexicana el 5 diciembre 1994. [http://www.stps.gob.mx/04\\_sub\\_prevision/03\\_dgsht/normatividad/normas/nom\\_019.htm](http://www.stps.gob.mx/04_sub_prevision/03_dgsht/normatividad/normas/nom_019.htm)

y enfermedades de trabajo y el resultado de las investigaciones practicadas con motivo de los riesgos ocurridos.

- Realizar las actividades de capacitación y orientación sobre seguridad e higiene en el trabajo propuestas por la Comisión.

#### *Obligaciones de los trabajadores:*

- Designar a los representantes que integrarán la Comisión, a través del sindicato, seleccionándolos mediante consulta entre los trabajadores del centro de trabajo.
- Participar como miembros de las Comisiones, cuando sean designados, y apoyar el funcionamiento de la Comisión proporcionándole información sobre condiciones peligrosas que existan en el centro de trabajo y la requerida para la investigación de accidentes y enfermedades de trabajo.
- Atender las recomendaciones de seguridad e higiene que le señale la Comisión, de acuerdo a la normatividad y a las disposiciones técnicas en la materia.

#### *Integración:*

- El patrón deberá formalizar la constitución de la Comisión en sesión con los miembros que se hayan seleccionado y con la representación del sindicato, si lo hubiera. En esta sesión se levantará el acta de integración correspondiente que debe contener la información a que se hace referencia en el apéndice A. Esta documentación deberá ser exhibida cuando la autoridad laboral así lo requiera.

#### *Asuntos no previstos:*

- En caso de existir situaciones no definidas en la presente Norma, las partes podrán acudir ante la autoridad laboral competente para que resuelva lo procedente y ésta deberá dar respuesta en un lapso de 15 días hábiles. En caso de que la autoridad laboral no resuelva en dicho plazo, la propuesta que en su caso hayan presentado las partes se entenderá aprobada.

Y para vigilar el cumplimiento de las disposiciones que señala el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y las normas aplicables en la materia, las Comisiones deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- Programación anual de verificaciones
- Programación de actividades
- Realizar las verificaciones programadas, mensual, bimestral o trimestral
- Efectuar verificaciones extraordinarias

#### *Organización:*

Según la NOM-019-STPS-1993, capítulo 8: “La comisión se organizará con un Coordinador y un Secretario, tomando en consideración el total de trabajadores y las actividades de los centros de



trabajo, el patrón o en su defecto la mayoría de los trabajadores, podrán designar el número de Vocales que acuerden ambas representaciones.”

“Para cumplir con las funciones que señala la Norma, el Coordinador, el Secretario y los Vocales recibirán capacitación, conforme a lo previsto en el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo.”<sup>26</sup>

*El contenido del acta:*

En cada una de las verificaciones se levanta un acta anotando las condiciones peligrosas y las violaciones que existan al Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo o a las normas aplicables en la materia, las propuestas de medidas para su corrección, los resultados de las recomendaciones atendidas y el proceso de resolución de las que queden pendientes. Esta acta se entrega al Gerente quién deberá conservarla por doce meses y exhibirla a la autoridad laboral cuando así lo requiera.

Además se anexa la verificación que es el resultado de comprobar a través de observaciones, documentación o interrogatorios, las condiciones de seguridad e higiene que prevalece en las instalaciones, maquinaria y equipo del centro de trabajo, para detectar las posibles causas de riesgos y determinar recomendaciones a través de las medidas preventivas necesarias.

Para sustentar las verificaciones, la Comisión puede efectuar recorridos que pueden tener tres diferentes clases de propósitos:

- De observación:
  - General
  - Parcial
  - Especial

La Comisión de Seguridad e Higiene es el organismo por el cual el Gerente puede conocer las desviaciones de Seguridad e Higiene en los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la normatividad en seguridad e higiene
- Mantenimiento de las instalaciones y maquinaria
- Aplicación de políticas de seguridad e higiene
- Participación de mandos medios
- Aplicación del programa preventivo de seguridad e higiene
- Efectividad de la capacitación en seguridad e higiene
- Eficiencia de los sistemas de información al trabajador
- Manejo adecuado del equipo de protección personal
- Evolución de los costos directos e indirectos originados por los riesgos de trabajo

---

<sup>26</sup> Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, Capítulo quinto, Capacitación (arts. del 135 al 141) (Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 1997)

*Así mismo el trabajador puede:*

- Denunciar las desviaciones a la normatividad en seguridad, higiene y ecología
- Proponer mejoras a los procesos de trabajo
- Participar en las actividades de seguridad e higiene

*Y las autoridades laborales pueden:*

- Percatarse, a través de las actas de la Comisión, de los riesgos mayores que están presentes en las empresas y adecuar las acciones correspondientes con mayor efectividad.

Para comunicar a los trabajadores las medidas preventivas la Comisión puede realizar reuniones con ellos y utilizar carteles o cualquier otro medio de divulgación de la normatividad establecida en seguridad e higiene y ecología.

También desarrollé el Plan de Protección Civil de la Sucursal en donde se incorporan los siguientes datos:

- Valuación de riesgos
- Medios de protección
- Orden y limpieza
- Brigada contra incendios
- Plan contra incendios
- Prevención de un incendio
- Actividades de la brigada
- Plan de evacuación
- Brigada de evacuación y primeros auxilios
- Implantación de plan de protección civil
- Comité interno de protección civil
- Actividades calendarizadas de mantenimiento y seguridad

Los cursos que se impartieron a la Comisión de Seguridad e Higiene y al personal que formaba parte de las Brigadas fueron:

- Combate contra incendios
- Primeros Auxilios y
- Protección Civil

Cabe mencionar que estos cursos eran impartidos por los organismos especializados correspondientes.

### **2.2.10 Exámenes Médicos.**

En la mayoría de los procesos de selección, el examen físico constituye un procedimiento estándar. Tiene cuatro finalidades fundamentales: Primero, determina si las cualidades físicas del solicitante son suficientes para llenar los requerimientos del trabajo. Segundo, identifica la condición física del solicitante en el momento de la contratación y para las compensaciones por lesiones que puedan ocurrir posteriormente. Tercera, evita la contratación de empleados con enfermedades contagiosas. Cuarta, ayuda al proceso de colocación del empleado al determinar sus capacidades físicas y localizar los defectos del candidato.

Muchas empresas emplean a médicos como personal de tiempo completo. Y la mayoría de las empresas más pequeñas usa los servicios de un médico general privado o mediante una base de retenciones anuales o gratificaciones individuales para tal efecto. En algunas empresas, el procedimiento de selección mediante el examen médico es una farsa y en pocos minutos se aprueba dicho examen sin haber examinado realmente al candidato. En otros casos, sobre todo cuando hay un candidato para ocupar un puesto ejecutivo, el examen médico se hace en dos o tres días en un hospital, el cual determina si se da o no el empleo al candidato.

Dentro de mis actividades realizaba la coordinación de los exámenes médicos, los cuales se llevan a cabo por lo menos dos veces al año (cada seis meses), y todo el personal de la sucursal pasa a la revisión médica en la fecha, lugar y doctor que estipule la empresa, el costo del examen médico es cubierto por ésta, y al empleado se le entregan sus resultados, el médico que realiza los exámenes médicos me entregaba el registro del número de personal atendido en los exámenes médicos.

### **2.2.11 Relaciones Laborales.**

Se entiende por relaciones laborales de trabajo, aquellas que se establecen entre un patrón y un trabajador, como lo marca el Artículo Décimo de la Ley Federal del Trabajo, el cual señala que un patrón, es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Y se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

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

En las relaciones individuales de trabajo se establecen los derechos y obligaciones a que se hacen acreedores ambas partes es decir el patrón y el trabajador como son:

- La duración de la jornada de trabajo
- Todo patrón tiene prohibido utilizar a menores de 14 años de edad
- Los días de descanso
- La protección a mujeres embarazadas
- El salario mínimo general debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social, cultural y educación

- Se estipula que a todo trabajo igual debe corresponder un salario igual
- El reparto de utilidades
- El pago de salario debe ser en moneda de curso legal
- El pago de tiempo extra
- Queda prohibido en todo centro de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y casas de juegos de azar
- Proporcionar a los trabajadores capacitación o adiestramiento
- El patrón es el responsable de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecute
- El patrón está obligado a observar los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de la empresa
- La formación de sindicatos o asociaciones profesionales
- Las huelgas, los paros, los despidos sin causa justificada
- La ley del seguro social, la cual comprende seguros de invalidez, vejez, vida, enfermedades y accidentes, servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores y de sus familiares.

En el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Título Sexto del Trabajo y de la Previsión Social, se considera que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil.

Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.<sup>27</sup>

El trabajo es un derecho y un deber social no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No pueden establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.<sup>28</sup>

Es por eso que es responsabilidad del Gerente de la sucursal la administración de las relaciones laborales, así como el respeto y apego al clausulado de los contratos individuales o colectivos de trabajo.

Por tal motivo mi responsabilidad era vigilar que se laborara bajo las normas de la Ley Federal del Trabajo y del Reglamento Interior de Trabajo, así como dar trámite del término de las relaciones de trabajo, así como del correcto pago del finiquito y/o en su caso indemnización.

---

<sup>27</sup> Ley Federal del Trabajo. Título Primero: Principios Generales, *Artículo 2.*

<sup>28</sup> *Ibidem*, *Artículo 3*

## 2.2.12 Clima Laboral.

El clima organizacional es una idea amplia, un tanto nebulosa y evasiva y por tal motivo resulta difícil delimitarla semánticamente. Por lo general, el clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales internas de la organización, definidas por sus políticas, sus métodos de acción tradicionales y cultura particular, la suma total de las actitudes de los trabajadores dentro de la empresa.

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos, por eso es importante buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles.

Para que Comercial Mexicana pudiera cumplir con este objetivo era importante: el trabajo en equipo, el servicio y atención al cliente, el cuidado del material y equipo de trabajo así como la capacitación al personal, ya que todo esto nos ayudaba a cumplir con los objetivos de venta, el estándar de servicio y atención al cliente así como la reducción de mermas tanto en bodega como en piso de ventas y lo más importante, el desarrollo integral del personal que laboraba dentro de la institución.

Parte de esa conjugación de los recursos de la empresa es la comunicación interna de la cual estaba encargada como Subgerente de Recursos Humanos, la cual se promovía y generaba en cada uno de nuestros niveles, a través del periódico mural, las juntas con el cuerpo gerencial y los jefes de departamento, las visitas o recorridos por los departamentos y las pláticas individuales con el personal, esto nos permitía transmitir y recibir diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. Hay que recordar que es la comunicación indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa. Además de que nos permite lograr un clima de trabajo que propicia el autodesarrollo, facilitando así tanto el eficaz logro de los objetivos de la empresa, como los objetivos de grupo y los individuales.

Por tal motivo los estilos de mando deben fomentar la confianza mutua entre jefe y colaborador, de tal suerte que el Jefe reconozca sus logros, su iniciativa y creatividad, apoye al colaborador y éste sienta entera libertad para discutir asuntos de trabajo con su Jefe.

La comunicación que se lleva dentro de la organización se da en sentido descendente, ascendente y lateral. En el primer caso la comunicación descendente se efectúa a cualquier nivel de la organización y la ascendente debe seguir normalmente los canales organizacionales, pero la comunicación debe ser oportuna y suficiente y debe llegar a las personas que la necesitan para el mejor desempeño de su trabajo, ya que es importante resaltar que las decisiones deben tomarse en todos los niveles de la organización, en asuntos que sean de la propia responsabilidad de las personas.

En todos los niveles de la organización debe existir un ambiente de colaboración, más que de competencia, evitándose a toda costa la existencia de grupos que puedan deteriorar el buen clima de trabajo.

Y todos los Jefes de la organización deben tener una actitud de aceptación, antes que de negación. Esto es “Tú eres bueno mientras no demuestres lo contrario”. Y se deben evitar o terminar de inmediato con toda clase de rumores y nunca tomar decisiones con base en ellos.

### **2.2.13 Sueldos.**

La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal.

La cantidad de la retribución que un empleado recibe es de importancia para él por varias razones. La primera de todas es que ayuda a determinar el nivel de salud y comodidad, y los beneficios materiales, así como el sentido de seguridad económica que puede proporcionar para él y su familia. El status del empleado en la comodidad puede medirse en un grado considerable por los símbolos del status tales como la habitación, el automóvil y la ropa que compra con su salario.

Es por eso que mi responsabilidad dentro del área de Recursos Humanos era remunerar a los colaboradores correcta y oportunamente, de manera justa y de acuerdo a su desempeño y resultados.

Para coordinar y supervisar los aumentos de sueldo, promociones, ajustes al salario, y movimientos en la plantilla de personal, lo primero a realizar era la revisión de la plantilla de personal en la base de datos para conocer si el movimiento estaba dentro de las políticas, posteriormente elaboraba el movimiento de personal este es un formato en donde se estipula el número de empleado, su nombre, RFC, número de Seguridad Social, fecha de ingreso, clave de movimiento, el motivo del movimiento, fecha de último movimiento y fecha de aplicación así como el centro de trabajo, departamento, puesto, sueldo inicial y final, tipo de contrato y tipo de jornada. En este formato era donde me aseguraba que cada movimiento se realizara en estricto apego a las siguientes políticas.<sup>29</sup>

- Ningún aumento podrá ser mayor al 30% del sueldo al momento del incremento.
- Deberán transcurrir por lo menos tres meses entre un aumento y otro, con excepción de los aumentos por costo de la vida.
- Deberán transcurrir por lo menos seis meses entre una promoción final y la próxima inicial.
- Un aumento de sueldo autorizado por el departamento de sueldos siempre será efectivo a partir de la siguiente quincena de su envío.
- Para la realización de aumentos promociones y/o ajustes, el Subgerente de Recursos Humanos, en coordinación con los Subgerentes de Operaciones, deben brindar al Gerente de la sucursal alternativas que le faciliten la toma de decisiones.
- Una vez realizada, deberá dar trámite de manera correcta y oportuna, tomando en cuenta los siguientes puntos:

---

<sup>29</sup> Comercial Mexicana. *Manual Corporativo para Gerencia de Operaciones de Recursos Humanos*, p. 150

- Los movimientos de personal que afecten sueldo, podrán ser aplicados en la sucursal; siempre y cuando estén apegados a políticas.
- Si algún movimiento, previamente analizado, requiere un trámite especial por no reunir los requisitos de acuerdo a las políticas; el Subgerente de Recursos Humanos deberá proceder de la siguiente manera:
  - a) Llenar correctamente el movimiento de personal.
  - b) Recabar la firma del Gerente de la sucursal.
  - c) Enviar de acuerdo al calendario establecido al Subdirector de Operaciones, y al Gerente Regional de Recursos Humanos para su autorización y envío a la Subgerencia de Sueldos Operaciones.
  - d) Dar seguimiento hasta recibir retroalimentación sobre el mismo.
- Modificación de Plantillas.
  - Toda modificación que incremente los totales por sucursal, es autorizada por la Dirección General. Si esta modificación es a la baja, puede ser autorizada por la Dirección de Operaciones.
  - Siempre que sea autorizada una modificación que afecte totales por sucursal, la Dirección de Recursos Humanos deberá informar sobre el procedimiento de aplicación a los Subgerentes de Recursos Humanos, garantizando la correcta y oportuna aplicación.
  - Las modificaciones parciales, es decir, movimientos por departamento que no afecten el total de plantilla, son autorizadas por el Gerente de la sucursal.
  - Las modificaciones a departamentos pueden realizarse en la terminal de Recursos Humanos que se encuentra en cada sucursal. La correcta aplicación y manejo de las mismas es responsabilidad del Subgerente de Recursos Humanos.<sup>30</sup>

## 2.2.14 Seguro Social.

La Ley del Seguro Social establece que: “La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado”.<sup>31</sup>

Además de que el Seguro Social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de la Ley del Seguro Social.

Por tal motivo como responsable del área de Recursos Humanos mi labor era: asegurarme que todo el personal de nuevo ingreso, se encontrara afiliado al IMSS, desde el primer día de su trabajo. Y al personal que sufría una modificación de salario como una promoción, ajuste o baja, se presentaba el

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 154

<sup>31</sup> Ley del Seguro Social. Título Primero: Disposiciones Generales, *Artículo 2*.

aviso ante el IMSS al día siguiente de haber ocurrido el movimiento, emita la información correcta y oportuna de la liquidación mensual, asegurándose que el índice de siniestralidad y la prima de grado de riesgo fuera menor o igual a la del año anterior, ya que los riesgos, multas o capitales constitutivos, generados por la falta de presentación o extemporaneidad de los avisos de alta, baja o modificaciones de salario, eran cargados al (los) responsable (s).

El proceso general que se sigue en completo apego a la Ley de Seguro Social y al Reglamento de la Empresa es:

- La presentación de avisos de alta ante el IMSS, debe realizarse desde el primer día que el personal de nuevo ingreso inicia sus labores en la sucursal.
- Verificar que el Salario Diario Integrado sea el correcto de acuerdo a las tablas establecidas.
- Recibir y distribuir las copias de los avisos de alta de la siguiente manera:
  - El personal que causó alta.
  - Expediente de personal.
  - Anexar copia a la liquidación mensual.
- Actualizar los Datos Generales del Trabajador con el nuevo número de seguridad social al sistema Sicosnnp.
- Emitir y presentar los avisos de baja y modificación de salario al día siguiente de haberse llevado a cabo el movimiento de sueldo (promoción, ajuste, cambio de jornada) y baja.
- Distribuir las copias de avisos de modificaciones de la siguiente manera:
  - Expediente de personal.
  - El personal que tuvo movimiento.
  - Anexar copia a la liquidación mensual.
- Recibir, verificar y capturar incapacidades por maternidad, enfermedad general, riesgos de trabajo y en tránsito oportunamente.
- Al existir un riesgo de trabajo investigar el motivo que lo ocasiono, tomar medidas correctivas y prevenir que no aumente el porcentaje de riesgo de trabajo que paga la empresa.
- Realizar el proceso del cálculo de liquidación mensual y enviar la información vía Intranet a central o corporativo.
- Obtener listado de liquidación mensual para validar que cuente con todos los movimientos realizados en el período, así como el personal vigente.
- En el caso de las sucursales de provincia se debe recibir el pago del mes vía central o corporativo y verificar contra listado de liquidación mensual, en caso de existir diferencias elaborar una cédula de diferencias.



## 2.2.15 Prestaciones.

La prestación es un artículo para el que se puede determinar con rapidez el valor monetario directo para el empleado individual, en tanto que el término servicio se reserva para describir cualquier evento u objeto para el que no se puede establecer fácilmente un valor monetario directo para el empleado individual. Usando esta diferencia, las prestaciones serían los programas de la empresa, tales como pensiones, pago de días festivos, indemnizaciones, o seguros de vida y de salud; por su parte, los servicios serían el periódico de una empresa, un campo de atletismo, una fiesta navideña o servicios de compra de la empresa.<sup>32</sup>

También se usan otros términos y frases para describir el área de servicios y prestaciones de la práctica de administración de personal. Algunas de las frases más comunes son: prestaciones; servicios para los empleados; compensaciones suplementarias; compensación indirecta; pago extra; y remuneración no salarial. En general, estas frases son intercambiables y sinónimos, tanto en forma individual como colectivamente.

Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal, ya que constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador, además de que no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el sólo hecho de pertenecer a la organización.

Se considera que las prestaciones no proceden "...directa y naturalmente de la justicia estricta, ya que ésta se supone cumplida con el pago del salario; tampoco de la justicia legal; ni de meros actos de beneficencia".<sup>33</sup>

Así es que la mayoría de las prestaciones sociales proceden de la iniciativa empresarial, como un medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga; ya que la política de los servicios y prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos; debe de tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés e incentivo para el logro y la mejora personal.

Comercial Mexicana diseñó un paquete de prestaciones las cuales son otorgadas a todo trabajador; yo, como responsable del área de Recursos Humanos estaba encargada del control y administración del mismo; a continuación realizo la descripción de cada una de las prestaciones así como de los beneficios para el empleado y las políticas a las que yo me tenía que apegar para el otorgamiento de las mismas.

Descripción de las prestaciones otorgadas por la empresa.

Comercial Mexicana diseñó un paquete de prestaciones el cual consta de fondo de ahorro, bonificaciones, aguinaldo, seguro de vida y vacaciones.

---

<sup>32</sup> Sikula, Andrew F. *op. cit.*, p. 357

<sup>33</sup> Reyes Ponce, A. "Filosofía de las prestaciones sociales", en *Memorias del III Congreso de Relaciones Industriales*. México, 1965. Citado por Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. p. 375.

## ***Fondo de Ahorro.***

El Fondo de Ahorro es una prestación que da la facilidad de ahorrar y por cada peso que el empleado deposita, la empresa pone uno más. Con lo que se logra juntar, se pueden otorgar préstamos entre los empleados apegándose a las políticas del mismo, todo empleado de nuevo ingreso tiene derecho a disfrutar de este beneficio hasta que haya cumplido un año en la empresa y tenga el contrato de planta.

Las políticas son:<sup>34</sup>

- La dirección de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de hacer del conocimiento de todo el personal los lineamientos y servicios que proporciona el fondo de ahorro.
- El comité técnico es el responsable de la constitución, reglamentación y administración del fondo.
- Todo empleado del Grupo Comercial Mexicana tiene derecho a ingresar al fondo de ahorro al cumplir un año de servicio continuo en la empresa, tener la planta y aceptar ser socio.
- Se podrá decretar la exclusión o baja de los socios del fondo de ahorro en los siguientes casos:
  - Separación voluntaria.
  - Terminación del contrato de trabajo.
  - Faltas que a juicio del comité técnico ameritan la exclusión del fondo de ahorro.
  - Disolución del fondo de ahorro.
  - Fallecimiento del empleado.
- Los socios que se separen voluntariamente del fondo de ahorro, podrán reingresar al mismo al inicio del nuevo ejercicio, presentando al comité su solicitud de reingreso.
- Al término de cada ejercicio el empleado recibe la aportación ahorrada, así como la de la empresa y el interés generado.
- El porcentaje de aportación se aplicará sobre el sueldo realmente pagado, afectando faltas, permisos sin goce de sueldo e incapacidades de cualquier tipo.
- Únicamente podrán solicitar préstamos al fondo de ahorro los empleados que sean socios del mismo, que no estén incapacitados.
- Dentro de un ejercicio de fondo de ahorro el número máximo de préstamos son dos para cada empleado.
- Para solicitar un préstamo se llevará una solicitud donde incluirá, tres avales que sean socios al fondo de ahorro y pertenezcan a la misma compañía.
- El importe máximo de préstamos será del 80% de 4 meses del sueldo nominal.
- El citado importe va disminuyendo un mes por cada trimestre transcurrido.

---

<sup>34</sup> Comercial Mexicana. *Manual Corporativo para Gerencia de Operaciones de Recursos Humanos*, p. 160

- La forma de pago de un préstamo es en un período que no exceda a un ejercicio. Los pagos se podrán realizar de la siguiente manera:
  - Descuentos quincenales.
  - Con abonos a cuenta de aguinaldo.
  - Combinación de los dos anteriores.

### ***Bonificaciones.***

Las bonificaciones se otorgan al empleado de nuevo ingreso una vez que tenga la planta, y recibe quincenalmente una bonificación, la cual le sirve para poder adquirir productos en cualquiera de las tiendas del Grupo Comercial Mexicana.

Las políticas son:<sup>35</sup>

- El personal de tienda tiene como prestación adicional una bonificación aplicable en sus compras realizadas en las Tiendas, Bodegas y Megas Comercial Mexicana.
- La bonificación la podrán recibir todos los empleados que tengan la planta aún encontrándose éstos incapacitados.
- La bonificación es nominativa y no es transferible o negociable por dinero en efectivo.
- Este documento tiene como importe el equivalente al 8.4% del sueldo nominal de cada empleado.

### ***Aguinaldo.***

Cada empleado tiene el derecho de recibir su aguinaldo anual, el cual se paga antes del día veinte de diciembre y equivale a más de lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo. Los días de aguinaldo varían de acuerdo al puesto.

Las políticas son:<sup>36</sup>

- El personal de la empresa tiene derecho a recibir aguinaldo en forma anual, de acuerdo a:
  - Empleados eventuales: 15 días de sueldo nominal o la parte proporcional si la antigüedad es menor a un año.
  - Empleados de planta: De acuerdo al puesto pueden ser de 30 o 60 días, y en el caso de una promoción de un puesto de treinta días (empleado) a uno de 60 días (Encargado o Jefe) se pagará proporcionalmente.
  - Empleados sindicalizados: De acuerdo a lo estipulado en el contrato colectivo de la sucursal.

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 164

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 165

- Serán descontados los días no trabajados que no fueron pagados por la empresa (incapacidades, faltas).
- El aguinaldo se pagará antes del día 20 de diciembre.

### ***Seguro de Vida.***

El Seguro de Vida forma parte de un plan de seguridad familiar, el cual le permite al empleado en caso de fallecimiento no dejar a sus familiares desprotegidos, ya que se les entrega una cantidad en función de su último sueldo nominal.

Las políticas son:<sup>37</sup>

- Los empleados al momento de ingresar a la empresa tendrán derecho a un seguro de vida.
- La suma asegurada para empleados que cumplieron de uno a dos años de antigüedad es de 12 meses del último sueldo nominal cobrado.
- El Subgerente de Recursos Humanos de cada sucursal será la persona que notifique al departamento de prestaciones el deceso de un empleado y de recabar la documentación necesaria para el trámite de pago a los deudos.
- El pago a los beneficiarios se efectuará dentro de los 45 días siguientes a la recepción de los documentos en el departamento de prestaciones.
- El Subgerente de Recursos Humanos es el responsable de tener en el expediente del empleado la solicitud de consentimiento individual y la designación vigente de beneficiarios.

### ***Vacaciones.***

El empleado al cumplir un año de servicio en la empresa podrá disfrutar de vacaciones y prima vacacional de acuerdo a la ley.

Las políticas son:<sup>38</sup>

- Todo personal deberá de disfrutar su período vacacional dentro de los 180 días siguientes a la fecha en que se tiene derecho.
- Cada sucursal deberá elaborar un programa anual de vacaciones, estas se tomarán en las fechas preestablecidas, aún cuando el empleado cambie de centro de trabajo.
- El personal no podrá disfrutar sus vacaciones en las siguientes temporadas: Julio Regalado, Navidad y Reyes.
- No se podrán acumular dos o más períodos de vacaciones.
- No se podrán adelantar períodos de vacaciones, las excepciones sólo serán previa autorización de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Por ningún motivo se podrán cubrir en efectivo, los períodos de vacaciones a disfrutar.

---

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 167

<sup>38</sup> *Ibidem*, p. 170

- La prima vacacional deberá ser pagada, antes de que el empleado disfrute las mismas.
- El mínimo de días de vacaciones que podrá tomar un empleado cuando se disfruten en forma parcial, será de seis días.

## 2.2.16 Desarrollo.

Es importante destacar que el entrenamiento y desarrollo de los empleados de una organización, ha sido el interés principal que siempre he tenido como Pedagoga dentro del área de Recursos Humanos, debido a que este es un factor vital para el logro de un mejor desempeño de su trabajo.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático que enfatiza el aprendizaje manual y las habilidades prácticas de los empleados que no tienen un puesto de supervisión.

En cambio, el desarrollo se aplica a la integración y asuntos del personal; ya que es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conocimientos conceptuales con finalidades generales.<sup>39</sup>

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que implica una instrucción y práctica sistemática para enfatizar el aprendizaje abstracto y teórico de los conceptos realizados por los supervisores. La instrucción y la práctica sistemática son parte de un entrenamiento y desarrollo pero, en la primera se da más énfasis a las habilidades manuales, en tanto que en la segunda se hace énfasis en los conceptos abstractos y teóricos.<sup>40</sup>

El desarrollo es un conjunto de actividades teórico – prácticas que desarrolladas convenientemente permiten que las personas que la realicen adquieran los conocimientos, habilidades o conductas previstas en los objetivos específicos de la misma, siendo las más de las veces de aplicabilidad al puesto.<sup>41</sup>

Por lo tanto, el entrenamiento y el desarrollo difieren en cuatro puntos: “Que” se aprende; “Quien” lo aprende; “Por qué” se necesita dicho aprendizaje; y “Cuando” hay que aprender. El entrenamiento actual se centra cada vez más en la instrucción de operación mecánica y técnica, en tanto que el desarrollo se centra cada vez más en conceptos educativos teóricos y filosóficos. El entrenamiento está diseñado para el personal no ejecutivo, en tanto que el desarrollo está planeado para el personal ejecutivo. Los cursos de entrenamiento son a corto plazo, para capacitar en el manejo de determinada maquinaria; en tanto que el desarrollo abarca una instrucción más amplia, a largo plazo, y con finalidades generales.

Es por eso que el desarrollo organizacional se entiende como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución conciente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran.

<sup>39</sup> Sikula, Andrew F. *op. cit.*, p. 259

<sup>40</sup> *Ibidem*, p. 61

<sup>41</sup> Hoyos Fitto, Jesús. *op. cit.*, p. 8

Pero la necesidad del desarrollo organizacional puede ser de muy diversa índole, por ejemplo:

Por un cambio de valores, que se dirija desde la dirección para conseguir que las personas adquieran nuevas conductas, que por serles fuente de satisfacción de sus necesidades, les aportan motivación y que con el paso del tiempo se van a convertir en hábito.

Los métodos que se usan en los programas de desarrollo son idénticos a los que se usan en los cursos de entrenamiento para empleados. Las técnicas de instrucción que comúnmente usaba son metodologías tradicionales en aulas, tales como estudio de casos, desempeño de funciones e instrucción programada. Los enfoques de demostración y simulación también se usan con frecuencia dentro de la Sucursal. Sin embargo, ciertos procedimientos educativos adicionalmente se usan en los programas de desarrollo y no en los programas de entrenamiento de los empleados.

Al valorar positivamente las nuevas prácticas de gestión, o nuevos valores, se genera una actitud favorable a la práctica de las nuevas conductas: primero en personas aisladas y finalmente en la generalidad de los componentes de los grupos.

El desarrollo del personal es un factor importante para la competitividad de una empresa ya que se fundamenta en el tiempo de respuesta y adaptación de la misma a los constantes cambios del entorno.

Y se fundamenta en la adecuación del modelo de gestión, basado en el cambio de valores, a través de la estimulación, la creatividad, la optimización del conocimiento y la participación en la toma de decisiones, ya que se considera la única forma eficaz y eficiente de satisfacer las demandas de los clientes aportándoles satisfacción.

En las personas se fundamenta en la preparación y desarrollo de un equipo de trabajo más competente con un comportamiento más humanista, el logro de la integración de un grupo o equipo de trabajo, la recuperación de la condición de competencia en un mercado, el resolver problemas de actitud respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados, o bien simples problemas en las cargas de trabajo.

Es por eso que mi participación dentro de esta actividad era la formación o preparación de los trabajadores, teniendo como objetivo el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes, que posibilitaran a la vez el óptimo rendimiento de las personas en los puestos de trabajo, así como su desarrollo personal. Ya que es importante resaltar que el potencial humano es un recurso organizacional ilimitado y subutilizado. Y como pedagoga estoy plenamente convencida que la gente puede hacer mucho más de lo que se le solicita, y pueden aprender mucho más de lo que se creía. Los empleados poseen una reserva intelectual que puede servir como un conjunto de creatividad organizacional y como un recurso, si es que se administran adecuadamente. Casi todos los trabajadores están ansiosos por explorar y ampliar capacidades cognitivas, si se les da la oportunidad de hacerlo. Tales observaciones y descubrimientos crean la idea de "instrucción educativa como capital" y no sólo un adagio o una trivialidad verbal.

Para el logro de dicho objetivo fue importante desarrollar un plan de formación, el cual consistía en planificar un conjunto de acciones que se proponen conjuntamente en el manual de formación para personal en entrenamiento, para eliminar o disminuir los efectos que las necesidades de formación

detectadas tienen sobre la eficacia y eficiencia de los trabajos, los objetivos, y en la competitividad de la organización.

Es por eso importante que las organizaciones planeen los cambios necesarios para su supervivencia, así como la forma en que estos deberán presentarse ante los miembros del grupo, a fin de que sean aquilatados, aceptados e impulsados.

Algunas de las políticas para el desarrollo del personal dentro de Comercial Mexicana son:<sup>42</sup>

- Es responsabilidad del Gerente de Operaciones el promover el desarrollo del personal de su sucursal.
- El personal que ingresa a este proceso debe reunir las siguientes características:
  - Experiencia mínima de un año como Jefe de departamento.
  - Escolaridad mínima de preparatoria concluida.
  - Experiencia en manejo de personal.
- Contar con puntuaciones en las evaluaciones de desempeño con un mínimo de 85%, por lo menos en los dos eventos anteriores.
- No podrán repetir el proceso de selección los candidatos rechazados si no se cumple un año de haber asistido al proceso, salvo en los casos en que se verifique el cumplimiento del plan de desarrollo previamente elaborado.
- El responsable del seguimiento y cumplimiento del plan de trabajo del candidato será el gerente de la sucursal.

Como pedagoga siempre he estado consciente de que uno de los más importantes insumos del Subsistema de capacitación son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas la consignan en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo como ya lo mencione en el capítulo anterior en el área de capacitación.

Por tal motivo la Gerencia de Capacitación es la encargada de administrar los diferentes programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo. En donde el ámbito de acción de cada una consiste en:

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1.- Capacitación para el trabajo | a) Capacitación de preingreso<br>b) Inducción<br>c) Capacitación promocional                                      |
| 2.- Capacitación en el trabajo   | a) Adiestramiento<br>b) Capacitación específica y humana  |
| 3.- Desarrollo                   | a) Educación formal para adultos<br>b) Integración de la personalidad<br>c) Actividades recreativas y culturales. |

---

<sup>42</sup> Comercial Mexicana. *Manual Corporativo para Gerencia de Operaciones de Recursos Humanos*, p. 169

El desarrollo comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.<sup>43</sup>

Como pedagoga no puedo perder de vista que la instrucción dentro de las empresas está ampliando su campo, desde la idea de entrenamiento hasta el desarrollo y, de hecho, hacia la instrucción educativa. Esta expansión comprende desde habilidades específicas de trabajo hasta conceptos organizacionales más amplios, e incluso hasta la cultura general del personal.

Es por eso que existen muchos motivos por los cuales en la actualidad las empresas efectúan programas de entrenamiento y desarrollo para sus empleados. En general, estos programas son similares o idénticos a los objetivos de un procedimiento administrativo. Estos objetivos se relacionan con:

1) productividad; 2) calidad; 3) planeación de recursos humanos; 4) moral; 5) compensación indirecta; 6) salud y seguridad 7) prevención contra la obsolescencia; y 8) desarrollo personal. Estos ocho objetivos se relacionan directamente y abarcan el objetivo de los programas de entrenamiento y desarrollo organizacional; dicho objetivo es impulsar y lograr la eficacia organizacional.

El entrenamiento y desarrollo del personal del cual estaba encargada no sólo se aplica a los empleados nuevos de la empresa, sino también al personal experimentado. La instrucción puede ayudar a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento en su trabajo actual. Y que mejoren no sólo la producción sino también la calidad de la misma, es decir el personal capacitado tiene menos probabilidad de cometer errores.

Es importante resaltar que cuando la instrucción y desarrollo son adecuados pueden ayudar a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos de su personal. Además cuando surge una vacante se puede contar con personal capacitado. Por eso es importante mantener al empleado al corriente de los cambios que se generan respecto a su campo de trabajo.

El proceso de formación y desarrollo a nivel personal, supone la activación de procesos biológicos de interiorización, aprehensión de conocimientos, habilidades, teniendo a veces posibilidad de recomunicación de la calidad, bien de lo realizado como de lo no realizado.

El procedimiento que seguí para el desarrollo del personal consiste primero en conocer las herramientas necesarias para promover el desarrollo de los empleados dentro de Comercial Mexicana a corto, mediano y largo plazo. Porque las personas que participan activamente en su trabajo y que se sienten comprometidas con él, obtienen de su profesión gran parte de su sentido de identidad.

Estas herramientas son: la aplicación del inventario de recursos humanos, la revisión del perfil establecido, evaluación de sus últimas tres evaluaciones de desempeño con puntuación de 80% o más, los cursos que ha tomado, los resultados de su departamento, la rotación de personal en su

---

<sup>43</sup> Calderón Córdova, Hugo. *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*, p. 22



departamento y la información adicional de su jefe inmediato, en la selección participan: el Gerente de la Tienda, yo como Subgerente de Recursos Humanos y el Subdirector de Operaciones.

Posteriormente se canaliza al posible candidato (s) al corporativo al área de Recursos Humanos en donde se le efectuara una evaluación, si el candidato acredita dicha evaluación, el departamento de Recursos Humanos se encarga de dar aviso al Sub-Director de Operaciones y al Gerente de la Sucursal.

El siguiente paso que seguía después del proceso anterior era elaborar un plan de trabajo con una duración de seis meses, realizando tres revisiones bimestrales del avance de trabajo. También se realiza una evaluación conocida como HAY<sup>44</sup> el cual es un sistema que está basado en factores comunes como son: las competencias, las habilidades que el personal ha desarrollado, su capacidad para solucionar problemas y el grado de responsabilidad hacia la ejecución de su trabajo en el aquí y ahora sin importar el nivel del puesto a través de un sistema automatizado.

Después de esta evaluación se elabora “*El mapa de Desarrollo*”.

El cual consiste en la evaluación de los candidatos en base a exámenes psicométricos y a los parámetros establecidos por el sistema de Valuación de puestos HAY.

Evaluación psicométrica por medio de sistemas automatizados

- Assessment Center:<sup>45</sup>
  - Observación de la conducta
  - Reporte de ejercicios y calificación
  - Consenso de calificaciones

Esta evaluación se puede aplicar a grupos de 2 a 12 personas

La metodología para dar seguimiento a los planes de trabajo.

---

<sup>44</sup> Es un sistema de medición de puestos, es decir mide los puestos en el aquí y ahora, el sistema parte de la descripción de puestos y en su aspecto más relevante, la descripción de responsabilidades y cuando se habla de responsabilidad lo entendemos como tal, no la responsabilidad personal, sino la responsabilidad institucional. El sistema está basado en factores comunes a todos los puestos de una organización, estos factores son: Competencias, Solución de problemas y Responsabilidad. Cada uno de estos factores, se conforma a su vez de varios elementos.

*Competencias:* Conjunto de conocimientos, experiencias, capacidades y habilidades necesarias para conseguir los resultados esperados del puesto.

*Solución de problemas:* Son los resultados intelectuales del mismo y soporte al mismo tiempo de la responsabilidad del puesto y existen dos elementos: Marco de referencia y Complejidad.

*Responsabilidad:* Esta referido a las acciones que toma un puesto de trabajo y sus consecuencias para el conjunto de la organización o partes importantes de la misma.

<sup>45</sup> Es un método de evaluación grupal para la medición de la conducta de los procesos de selección y desarrollo de personal. Consiste en una evaluación estandarizada de la conducta en múltiples situaciones. Utilizando varias técnicas y observadores entrenados, donde se realizan juicios acerca de la conducta. Las etapas del Assessment Center son: observación de la conducta y clasificación, reporte de los ejercicios y calificación otorgada, consenso de las calificaciones para elaborar el reporte general.

Primero se establece el objetivo, la metodología y la responsabilidad.

- Plan de Trabajo
  - Índice
  - Introducción o antecedentes del departamento
  - Organigrama del departamento donde se realiza el plan de trabajo
  - Operaciones o funciones de cada miembro del departamento
  - Material y equipo de trabajo que se utiliza en el departamento anexando una definición de cada uno de ellos.
  - Mercancía que se maneja en el departamento
  - Control administrativo
  - Impacto o relación con otros departamentos.
  - Ciclo de la mercancía
  - Diagrama de flujo de la mercancía
  - Conclusiones
  
- Asistir a juntas
- Aprobar los cursos
  - Control unitario
  - Estado de resultados
  - Documentación administrativa
  - Supervisión efectiva
  - Taller de mejora

Posteriormente se elabora el plan de trabajo el cual debe llevar:

- Nombre del puesto en desarrollo
- Objetivo general
- Objetivo específico
- Estrategia
- Actividades
- Fecha de inicio y fecha de término (ver anexo 9).

Las competencias son las conductas individuales observables, medibles y determinadas para alcanzar un alto desempeño individual o corporativo. Las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño sobresaliente y uno simplemente bueno o adecuado.

Las competencias son cualquier característica de los individuos que sobresalen y se dividen en dos tangibles e intangibles, las primeras están compuestas por habilidades y conocimientos, las segundas se comprenden por rol social, auto-imagen, rasgos y motivos.

El desarrollo del sistema de competencias eleva el rendimiento de la organización y crea una ventaja competitiva a través de su gente.

La utilidad de las competencias nos permite asegurar que nuestros empleados cuenten con las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar su puesto y con estos a su vez les permita alcanzar los objetivos y estrategias de la organización.

Las competencias le permiten al personal ser responsable de su desempeño, progreso y desarrollo, para lograr adaptarse a los cambios del entorno de una manera ágil y oportuna.



Las competencias presentes en los trabajadores sobresalientes son:

- Énfasis en la calidad.
- Compromiso con la capacitación.
- Motivación.
- Interés.
- Comprensión y uso de los números y reportes.
- Madurez.
- Liderazgo personalizado.
- Sentido de urgencia.
- Mercadería para obtener mayores ganancias.
- Orientación al cliente.
- Compromiso al desarrollo.
- Orientación empresarial.
- Orientación hacia la meta.
- Monitoreo y seguimiento.
- Reforzamiento de estándares.
- Tipo de comunicación.
- Pensamiento sistemático.

Las competencias nos conducen a la efectividad que es el grado en el que una persona logra los resultados requeridos de su puesto, así como el manejo apropiado de las situaciones en las que se encuentra.

La idea de estudiar toda la vida asusta a mucha gente, pero en la actualidad representa un hecho vital, tanto económico como social.

Es importante resaltar que elaboré el plan de trabajo para un programa de desarrollo de personal sin perder de vista que como pedagoga siempre me he basado en los conceptos y teorías del aprendizaje ya que es importante contar con los aspectos más importantes del proceso de enseñanza-aprendizaje ya que forman parte de la cimentación del comportamiento relacionado con el entrenamiento de la fuerza de trabajo y con la función de desarrollo (ver anexo 10).

Para esto, inicié con el Inventario de Recursos Humanos el cual se aplicó a los jefes de departamento, y se obtuvieron los siguientes resultados.

Solo tres jefes de departamento cubrían con el perfil de experiencia y escolaridad, en cuanto a los cursos aprobados en la universidad solo han cursado dos de los cuatro cursos que se piden como requisito, otro punto es que los resultados obtenidos en sus departamentos no han sido favorables.

Esto es realmente preocupante ya que uno de los factores es la falta de motivación e integración de equipos de trabajo, los jefes cumplen con su trabajo pero les faltan las ganas de superación y crecimiento. Ellos piensan que han logrado lo máximo y se conforman con eso.

Dentro de este proceso de evaluación y acercamiento con el personal, existieron dos puntos importantes los cuales son:

1. El personal no cuenta con la escolaridad requerida para su puesto.
2. La falta de capacitación y seguimiento del mismo.<sup>46</sup>
3. La falta de integración del personal.
4. La alta rotación de personal.
5. La falta de compromiso y los resultados tan bajos. Es decir cumplen pero no se esfuerzan.

También es importante considerar para la elaboración del plan de trabajo de desarrollo de personal la rotación la cual se define como “el volumen de personas que entran y salen de una organización”.

También se le conoce como el índice en que los empleados se separan de la organización.

Para medir la rotación, primero necesito generar los reportes de: índice de rotación general de la tienda, por departamento, por puesto, y los motivos de baja (soportándolos con las entrevistas de salida), y desarrollando la siguiente operación:

---

<sup>46</sup> Esto puede deberse a los cambios que se han presentado dentro del Departamento de Recursos Humanos, es decir el cambio de Subgerente, la ausencia del mismo, etc. Esto se puede comprobar con los resultados obtenidos en la Universidad Comercial Mexicana.

$$\text{Rotación} = \frac{(\text{Número de bajas})}{\text{Plantilla Promedio}} \cdot 100$$

Posteriormente realizaba el comparativo del índice de rotación con el año pasado, y el de otras sucursales.

Para calcular la rentabilidad del área de acuerdo al índice rotación realizaba la siguiente operación:

$$\begin{array}{r} \text{Costo Nómina Mensual} \\ \times 1.7 \text{ Prestaciones} \\ / \text{ Ventas mensuales} \\ \hline \times 100 \\ = \text{Rentabilidad} \\ = \text{Costo nómina} \end{array}$$

En conclusión considere necesario motivar al personal, apoyándolo e impulsándolo a que se superara y a qué participara con la empresa para alcanzar los objetivos que se deseaban.

Pero no todo es malo, quiero hacer notar que existen auxiliares de piso que están motivados y que se encuentran en el proceso de lucha por alcanzar su propia superación, además las contrataciones que actualmente se están realizando se apegan más a políticas y perfiles requeridos, lo que nos permitirá ir formando a la gente a un mediano plazo.

### 2.2.17 Comunicación.

La comunicación es el proceso de transmitir la información, el significado y entendimiento de una persona, lugar o cosa, a otra persona lugar o cosa. Aunque hay otras alternativas de la definición de comunicación ésta definición contiene los elementos clave que debe tener cualquier definición de comunicación. Hay tres elementos fundamentales para tener una definición de comunicación clara y profunda. Primero, la comunicación debe describirse cuidadosamente como un proceso; esto quiere decir que la comunicación existe como un flujo de secuencias o como una serie de pasos. No es un acontecimiento o suceso aislado. El hecho de identificarla como un proceso implica que se le añada la dimensión de movimiento. Desde este punto de vista, probablemente la mejor manera de denominar a la comunicación sería con el término “comunicando”, puesto que la secuencia de pasos que se siguen son evolutivos y dinámicos y no fijos y estáticos.<sup>47</sup>

La comunicación es el manejo de medios y sistemas de información. La eficacia de los mensajes en una organización depende de la capacidad y de la habilidad comunicativa de sus individuos. Una buena estructura administrativa facilita la corriente de mensajes, del mismo modo que los grupos de trabajo cohesivos con una estructura de funciones estable, estimulan el intercambio necesario para una comunicación de alta fidelidad. Pero, a largo plazo, ninguna organización podrá llevar a cabo la totalidad de sus posibilidades, a menos que su personal, y particularmente las clases dirigentes, comprendan los factores que forman parte de la comunicación hablada, y sea capaz de controlar sus numerosas variables.

<sup>47</sup> Sikula, Andrew F. *op. cit.*, p. 117

Es por eso que los resultados de casi todos los estudios sobre capacidad organizativa o actitud de los empleados que incluyen preguntas sobre la comunicación sugieren que no se comparte suficiente información. Incluso semanas y meses después de la presentación de una nueva estrategia. El hecho de que las comunicaciones sean difíciles, no le quita importancia al hecho de que la información es un recurso necesario para los empleados.

Si los empleados entienden por qué se hace algo, estarán más dispuestos a aceptar lo que se espera de ellos. Es por eso de vital importancia darles a conocer el negocio, al grado de que se sientan parte de los objetivos de la empresa y se sientan comprometidos con ella.

Mi labor era ayudar a producir información clara, coherente y concisa, para lograr convertir a la comunicación en un recurso que respondiera a las mayores exigencias, las cuales son:<sup>48</sup>

- Cumplir, cuando menos, una de las siguientes funciones:
  - Informar.
  - Reconocer.
  - Motivar.
  
- El Gerente de Operaciones es el responsable del uso de las herramientas de comunicación de la tienda.
- El Subgerente de Recursos Humanos es el responsable de la correcta aplicación de las herramientas de comunicación.
- Toda comunicación formal deberá seguir los canales institucionales.
- El Jefe directo es el responsable de dar información a los empleados respecto a todo tipo de acontecimiento que suceda en la tienda.
- El periódico mural es el espacio formal donde se pueden colocar mensajes dirigidos al personal o emitidos por éste (previa autorización del Subgerente de Recursos Humanos).
- Cualquier mensaje no autorizado por la Gerencia debe ser retirado de inmediato.
- Quedará a criterio de la Gerencia la aplicación de sanciones contra los infractores.

Es importante no perder de vista que para lograr una buena comunicación todo depende de la percepción ya que dentro de ciertos límites, la gente ve lo que quiere ver, y escucha lo que quiere escuchar. Por consiguiente, el proceso de comunicación no se puede entender consistentemente a menos que se tenga una visión de la percepción humana. La percepción es el proceso de lograr que los sucesos tengan un sentido y de dar significado a las experiencias; es un fenómeno únicamente humano, mediante el cual las personas interpretan los sucesos que les rodean. Cada persona puede percibir los sucesos en forma diferente; por lo tanto, la percepción ayuda, pero también puede distorsionar el proceso de comunicación. La percepción distorsionada es un ejemplo de una barrera de la comunicación "humana", puesto que sirve como restricción para el entendimiento mutuo. De acuerdo con el modelo de comunicación, al codificar y descifrar un mensaje surgen barreras y distorsiones de percepción.

---

<sup>48</sup> Comercial Mexicana. *Manual Corporativo para Gerencia de Operaciones de Recursos Humanos*, p. 171

Dentro del departamento de Recursos Humanos y como Pedagoga mi función era garantizar la Comunicación dentro de la empresa ya que es un factor determinante, porque es importante dar a conocer de manera clara y precisa a todos los empleados los objetivos de su puesto de trabajo, los del departamento, los de la sucursal y los de la empresa. Para que todos y cada uno sepa hacia donde vamos y que se espera de cada uno como equipo de trabajo.

Además es importante recordar que la administración de personal implica la organización de recursos humanos. Y que el personal de una empresa es su fuerza de trabajo. Y al estar al frente de este grupo es algo más que ser un especialista en principios y técnicas de administración general, es importante entender el comportamiento y actuación de la gente.

Es por eso que la motivación y la comunicación son temas del comportamiento humano, porque no es posible entender las relaciones de los empleados sin tener conocimientos sobre motivación y comunicación. Ya que el área de recursos humanos es la encargada de observar, estudiar, analizar y entender el comportamiento humano antes de poder hacer frente a los problemas de la fuerza de trabajo.

Con relación a la motivación, me refiero a la pirámide de Maslow<sup>49</sup> autor que tiene la hipótesis de una jerarquía de necesidades en forma de pirámide en donde el modelo establece que primero el hombre debe satisfacer sus necesidades fisiológicas como el hambre, la sed, el sueño y el deseo sexual. Una vez satisfechas estas necesidades, la seguridad se vuelve importante. Y el hecho de satisfacer la necesidad de seguridad implica crear una reserva para las necesidades de la vida tales como alimentación, agua, vestido y casa. Estos dos niveles constituyen las necesidades primarias, puesto que hay que satisfacerlas antes de que las necesidades secundarias o suplementarias actúen como motivadores del comportamiento. Las necesidades sociales abarcan amor, compañía, cooperación y consideraciones emocionales. Cuando una persona satisface este nivel de necesidades, busca autoestimación, la cual recientemente se ha llamado autorrealización. La autorrealización es un término que se ha usado demasiado y que se supone que debe reflejar una situación en la que la persona utiliza en grado sumo su talento y potencial. Estos niveles superiores de necesidades humanas reflejan un cambio interior de la atención y percepción del individuo. Se enfatiza el autoanálisis y autorreconocimiento y se supone que este proceso de interiorización conduce a un mejoramiento general de toda la humanidad.

El comportamiento y la motivación son demasiado complejos y complicados para explicarlos de una manera tan simplista. Las causas de la motivación individual son múltiples. Las necesidades, los impulsos, las tensiones, las expectativas y los valores actúan interdependientemente, y no por separado, para originar el comportamiento humano.

Es importante considerar que la motivación se divide en tres categorías: Individual, de Grupo y del Medio Ambiente. Estos tres grupos se identifican así debido a los factores que se enfatizan en las teorías correspondientes a cada una de estas subdivisiones. Pero hay que resaltar que el enfoque de sistemas de la motivación realiza una integración de estas tres agrupaciones básicas.

Tanto la motivación como la comunicación sirven como procesos administrativos de coordinación. Ya que unen e integran los diversos recursos de la organización. Cualquier empresa tiene varios

---

<sup>49</sup> Arias Galicia Fernando. *Administración de recursos humanos*, p. 70

incentivos y muchos resultados. Los procesos de motivación y comunicación reúnen estos incentivos y resultados de una manera similar a la zona de filtración, coordinación, unión y de tiempo que integran los incentivos y resultados organizacionales.

Ahora bien, como ya se comentó anteriormente, la comunicación debe describirse como un proceso; es decir la comunicación existe como un flujo de secuencias o como una serie de pasos. No es un acontecimiento o suceso aislado. Ya que el transmitir sólo información no es comunicación, éste es un proceso en dos sentidos ya que la información no sólo debe ser transmitida, sino recibida y entendida. Ahora bien las formas y tipos de comunicación se agrupan en varias categorías para su estudio, análisis, explicación y comparación y son: la oral y escrita, la ascendente, descendente y lateral, así como la formal e informal.

Bajo este contexto nuestra labor como cuerpo gerencial era trabajar en equipo para coordinar las actividades de comunicación, y para que esto se lograra primero la comunicación iniciaba con el área de gerencia en las reuniones semanales en donde cada área reportaba todos y cada uno de los sucesos relevantes, en donde yo levantaba una minuta sobre los puntos tratados y los acuerdos a los que habíamos llegado. Además nos manteníamos informados sobre los sucesos de cada uno de los departamentos y del personal.

Mi función como pedagoga encargada del Departamento de Recursos Humanos era mantener al personal informado sobre los puntos esenciales para el trato a clientes, con pláticas y cursos de calidad en el servicio. Además al personal de nuevo ingreso le explicaba y entregaba el “Reglamento de Servicio”.

El Gerente y los Subgerentes de la sucursal se encargaban de realizar una reunión semanal con el personal de precederos y cajas antes de la apertura de la tienda y con el personal en general durante el transcurso del día, para hacerles saber lo que se necesita hacer en cuanto a: reducción de mermas y faltante de inventario, surtido, acomodo, limpieza, y atención. También se les informaba y retroalimentaba a todos los empleados sobre los resultados de la tienda (ventas, afluencia de clientes, calificación del cliente experto) así como de las acciones a seguir. Esto con el propósito de que todos los empleados conozcan y entiendan los resultados que se han obtenido en cuanto a ventas en un periodo determinado de tiempo y comparativamente con años anteriores, la afluencia de clientes, el ticket promedio y la calificación del cliente experto, etc. También en el mes de Diciembre el Gerente reúne a todo el personal para dar a conocer el resultado de ese año y fijar metas para el próximo año.

Dentro de este contexto mi propuesta fue realizar, cada quince días, pláticas motivacionales con el personal de todos los niveles. Y para asegurarme que la información del cuerpo gerencial fluía en todos los niveles de la tienda utilizaba dos pizarrones en el primero estaba colocada la historia de comercial mexicana, sus principios básicos y su filosofía, en la segunda el reglamento interior de trabajo y el resultado de las ventas por departamento y sección. Además utilizaba el periódico mural para informar sobre los cursos de capacitación, las fechas de inventario, las actividades culturales o deportivas, cumpleaños, la frase del día, e información en general que mandaba el corporativo la cual estaba enfocada a la creación de una cultura de servicio y calidad con el fin de provocar un efecto de cascada para que todos los empleados puedan vivir con este concepto.



## 2.2.18 Administración de Personal.

La administración de personal es una subárea de la administración general. El término personal se entiende con referencia a las actividades humanas de la administración general; es decir, la administración de personal se relaciona básicamente con la fuerza de trabajo o el personal.<sup>50</sup>

La administración de personal está relacionada con las áreas de la planeación de recursos humanos, integración y valuación, entrenamiento y desarrollo, administración de sueldos y salarios, servicios y prestaciones, salud y seguridad, contrato colectivo de trabajo e investigación de personal.<sup>51</sup> Y el crear una infraestructura organizativa ha sido un rol tradicional del área de Recursos Humanos y requiere una planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo de trabajo y guía del personal idóneo para cada departamento, siempre asegurándonos de que estos procesos funcionen eficientemente a fin de satisfacer los intereses de la empresa y del personal.

Mi labor como pedagoga siempre fue el lograr la eficiencia en los procedimientos de recursos humanos, mejorando la eficiencia general de la empresa aumentando la producción y reduciendo el despilfarro de recursos, es decir lograr hacer más con menos.

Para ser efectivo hay que abordar las actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo, este involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados, nos lleva a ser los adalides del mismo, es decir nos convertimos en profesionales que entienden sus necesidades y se aseguran de responder a ellas, aumentando la contribución general del personal.

La contribución del empleado es esencial para cualquier empresa, no sólo en sí misma, sino también porque afecta la capacidad de cambio de una empresa, de responder a las expectativas de los clientes y de mejorar su desempeño financiero. Cuando los empleados son competentes y dedicados, el capital intelectual representado por ellos se convierte en un valor apreciable y significativo el cual se refleja en los resultados económicos de la empresa.

Las principales actividades para la gestión en relación a la contribución de los empleados son escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a éstos los recursos que respondan a sus cambiantes requerimientos.

Es por eso que la administración de recursos humanos es un complejo flujo de sucesos con objetivos únicos.

Mi mayor aportación en esta área fue la de crear instrumentos básicos para la administración de personal en la planeación, organización, dirección y control del proceso así como el lograr un clima de trabajo que fomentara el desarrollo tanto del personal como el de la empresa, esto redujo en la disminución de errores en los procesos, incrementar las ventas en algunos departamentos del área de prececeros, el convencer a la gente de superarse y de hacer bien las cosas desde la primera, además de establecer vínculos de comunicación con la Gerencia y los Jefes de Departamento en:

---

<sup>50</sup> Simula, Andrew F. *op. cit.*, p. 15

<sup>51</sup> *Ibidem*, p. 17

## ***Horarios y Descansos.***

Políticas:<sup>52</sup>

- Todo el personal para comprobar su asistencia y puntualidad a sus labores, lo hace deslizando su gafete en el reloj electrónico.
- Existe una tolerancia de cinco minutos únicamente en el horario de entrada, después del minuto seis para entrar a laborar será con autorización de Gerencia.
- Todos los cambios de horario deberán contar con el conocimiento del Jefe de Departamento y la autorización de la Gerencia.
- El registro de asistencia es personal e intransferible, nadie está autorizado para registrar la asistencia, descansos de jornada o tiempo extra de otra persona.
- Es responsabilidad del Jefe de departamento y Gerencia de la tienda asignar los horarios y descansos semanales con tres días de anticipación a que esto ocurra y con una vigencia de por lo menos 15 días.
- En la empresa existen las jornadas diurnas, nocturnas y mixtas; así como jornada reducida de cuatro horas y de fin de semana.
- En caso de ausencia injustificada o justificada la parte proporcional al séptimo día de descanso y a la gratificación anual le será descontada al empleado.
- La programación de los descansos se realiza de lunes a viernes, teniendo especial cuidado de cubrir los días festivos con el personal suficiente para ofrecer un mejor servicio y atención al cliente en el área de ventas.
- Los días de descanso obligatorio son los señalados por la Ley Federal del Trabajo y/o Contrato Colectivo Vigente.
- Si por necesidades de operación de la tienda o necesidades personales del empleado, existe un cambio de descanso, debe contar con el conocimiento del Jefe Inmediato y estar autorizado por la Gerencia.
- En caso de existir autorización de cambio de descanso, éste se debe disfrutar en la misma semana que corresponda.
- Por ningún motivo se podrán acumular o compensar los descansos semanales del personal.
- Los días de descanso trabajados, se pagarán en efectivo y de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

## ***Permisos con Goce de Sueldo.***

Políticas:<sup>53</sup>

- Se otorgan permisos con goce de sueldo hasta por tres días en los siguientes casos:
  - Matrimonio civil (sólo la primera vez).
  - Nacimiento de un hijo (personal masculino).

---

<sup>52</sup> Comercial Mexicana. *Manual Corporativo para Gerencia de Operaciones de Recursos Humanos*, p. 173

<sup>53</sup> *Ibidem*, p. 177

- Fallecimiento de algún familiar en línea directa (padres, esposa, hijos o hermanos).
- Los permisos mayores de tres días sólo los autoriza la Dirección de Recursos Humanos.

### ***Autorizaciones de Salida.***

Políticas:<sup>54</sup>

- Toda persona que requiera ausentarse de sus labores (por razones personales o de la empresa) debe contar con la aceptación de su Jefe inmediato y con la autorización escrita de la Gerencia.
- Toda autorización de salida del Centro de Trabajo será tramitada a través del formato establecido.

### ***Horas Extra.***

Políticas:<sup>55</sup>

- Se autoriza a trabajar tiempo extra únicamente en la toma de Inventarios Físicos, los cuales se realizan cada seis meses.
- Cuando por una urgencia extrema sea necesario trabajar tiempo extra, la Gerencia de la tienda debe recabar la autorización respectiva de la Dirección y/o Subdirección de Operaciones correspondiente.
- La Gerencia de la sucursal es la única facultada para autorizar el que se trabaje tiempo extra, por medio del formato para tal fin. En él, se especificará el motivo que genere el pago y contar con el Vo.Bo. del Subgerente de Recursos Humanos.
- Todo tiempo extra que se trabaje se paga única y exclusivamente en efectivo y conforme a la Ley.
- Por ningún motivo se paga tiempo extra que no este autorizado previamente y por escrito.
- No se puede compensar en ninguna forma el tiempo extra trabajado.

### ***Amonestaciones y Sanciones.***

Políticas:<sup>56</sup>

- La Gerencia es la responsable de proporcionar al personal de nuevo ingreso un Reglamento Interior de Trabajo.
- El Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo y la Ley Federal de Trabajo, son la base, para aplicar las amonestaciones y sanciones al personal que cometa alguna falta a los mismos.

---

<sup>54</sup> *Ibidem*, p. 178

<sup>55</sup> *Ibidem*, p. 179

<sup>56</sup> *Ibidem*, p. 181

- Las faltas descritas en el Reglamento Interior de Trabajo son sancionadas con la asesoría del Subgerente de Recursos Humanos, según la gravedad de ésta.
- Es responsabilidad de la Gerencia colocar en un lugar visible del Centro de Trabajo. Las cuartillas que integran el Reglamento.
- Las sanciones a que se haga acreedor un empleado, deben ser aplicadas e inmutables (no alteradas).

### ***Demostradoras.***

Políticas:<sup>57</sup>

- Las demostradoras que presten sus servicios en las sucursales, deben contar con la autorización de la Gerencia de la tienda.
- Antes de laborar en la sucursal las demostradoras deben entregar a la Gerencia de la tienda una carta de presentación que exima a Comercial Mexicana de toda relación laboral para con el demostrador.
- La selección de las demostradoras será responsabilidad de la Gerencia de la tienda de acuerdo al perfil y presentación establecidos.
- Todas las demostradoras se sujetarán a las normas de disciplina y orden de la empresa.
- Invariablemente las demostradoras que laboren en la empresa, sólo podrán permanecer un máximo de seis meses en una misma sucursal, siendo esto responsabilidad de la Gerencia de la tienda.

### ***Empacadores Menores.***

El empacador menor de edad, es el niño que tiene entre 14 y 16 años de edad y necesita trabajar para apoyar en los gastos de la familia. O bien porque se le fomenta la cultura del trabajo.

Los requisitos que debe cumplir el menor para poder ser empacador e ingresar a Comercial Mexicana son: Ser estudiante, querer trabajar 4 horas diarias en el horario que al niño le convenga de acuerdo a sus actividades académicas, y practicar un deporte este será a su elección.

Cuando el menor de edad ingresa a Comercial Mexicana se le entrega un uniforme para realizar sus actividades el cual consta de un mandil y una cuartelera también se le entrega su gafete, el cual contiene todos sus datos personales además se le capacita sobre las actividades a realizar así como las políticas de la empresa.

Políticas:<sup>58</sup>

- Todo menor para ser Empacador requiere de un permiso expedido por la Dirección de Trabajo y Previsión Social.

---

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 183

<sup>58</sup> *Ibidem*, p. 185

- Invariablemente los Empacadores deben ser mayores de 14 años y menores de 16 años.
- La Gerencia de la tienda es la responsable de la aceptación de los Empacadores menores.
- Todo menor que sea aceptado como Empacador, debe recibir la orientación necesaria para iniciar sus actividades.
- El área de actividad de los Empacadores es únicamente el espacio comprendido entre la caja registradora y el necesario para empacar y transportar la mercancía (área de cajas y estacionamiento exclusivamente).
- Por ningún motivo o causa se permite el acceso del empacador al interior de la sucursal en sus horas de actividades.
- La Dirección del Trabajo y Previsión Social regula el criterio en la aplicación de las medidas disciplinarias a los menores Empacadores.
- Los Empacadores menores deben portar el uniforme que reglamente la empresa, el cuidado del mismo será su responsabilidad, así como el de cumplir con la presentación requerida.
- Los mandiles y cuartereras son propiedad de la empresa, por lo que se recogen cuando un menor deja de ser empacador.
- La jornada de actividades se sujetan a lo que regula la Dirección del Trabajo y Previsión Social.

### *Uniformes.*

Políticas:<sup>59</sup>

- Todo el personal que trabaje en una sucursal debe portar el gafete de identificación y uniforme de trabajo correspondiente.
- Invariablemente la Gerencia de tienda debe contar con un inventario mínimo de uniformes de trabajo y realizar dos entregas anuales de uniformes al personal en los meses de Enero y Julio.
- La Gerencia de la tienda debe vigilar la presentación y uso de los uniformes de trabajo.
- El cuidado y buen uso de los uniformes de trabajo, es responsabilidad del empleado.
- En todo extravío o inutilización por mal uso del uniforme de trabajo, el empleado paga el costo del mismo.
- Al momento de renuncia de un empleado se le recogen los uniformes entregados en los últimos seis meses, así como el gafete de identificación, en caso contrario le será descontado del importe de su finiquito.

---

<sup>59</sup> *Ibidem*, p. 188

## **Área de Descanso.**

Políticas:<sup>60</sup>

- Los descansos durante la jornada de trabajo se harán únicamente en la sala destinada para tal fin.
- Será responsabilidad de la Gerencia, el acondicionamiento, mantenimiento y autorización del mobiliario utilizado en el área de descanso.
- El mobiliario que debe tener una sala de descanso es:
  - Una tarja.
  - Horno de micro-hondas o estufa de gas.
  - Mueble de alacena.
  - Televisión.
  - Sillas.
  - Mesas suficientes de acuerdo al número de personal que cuente cada sucursal.
- Solo con previa autorización de la Gerencia, se puede utilizar el mobiliario del área de descanso en otro lugar de la tienda que no sea esta área.
- Es responsabilidad de la Gerencia conservar constantemente limpios los baños del personal con los implementos necesarios para un correcto uso de ellos.
- Es responsabilidad de la Gerencia el contar con el número de lockers necesarios para que el personal guarde sus pertenencias personales en forma individual y bajo llave.

### **2.2.19 Programa de Becas de Capacitación para el Trabajo (Probecat).**

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) a través de la dirección general del servicio nacional de empleo, lleva a cabo el Programa de Apoyo al Empleo (PAE), en el marco del cual opera el Sistema de Capacitación para el Trabajo (SICAT) y el Programa de Becas de Capacitación para el Trabajo (Probecat), este último fue creado por el gobierno para la generación y creación de empleos, mediante el cual se otorgan becas de capacitación a personas desempleadas.

La capacitación se imparte a través de cursos de corta duración (desde uno hasta cuatro meses) con el fin de mejorar sus conocimientos y habilidades y, con ello, facilitar su acceso al empleo.

Requisitos para recibir una beca de capacitación:

- Tener 16 años o más
- Ser desempleado, subempleado o estudiante desempleado de nivel técnico o profesional
- Cumplir con la escolaridad de acuerdo a la especialidad en la que participe

---

<sup>60</sup> *Ibidem*, p. 190

#### Modalidades de Atención:

- Capacitación Mixta en Medianas y Grandes Empresas
- Capacitación Mixta en Micro y Pequeñas Empresas
- Capacitación para el Autoempleo
- Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral
- Capacitación para Estudiantes de Carreras Terminales
- Capacitación para Trabajadores de Empresas en Suspensión Temporal de Relaciones de Trabajo
- Vales de Capacitación
- Capacitación para Profesionistas y Técnicos Desempleados

#### Beneficios:<sup>61</sup>

- Pago mensual de la beca
- Apoyo para transporte
- Impartición del curso en el que está inscrito, durante seis a ocho horas diarias y de cinco a seis días a la semana según la modalidad y el curso
- Materiales, herramientas y el equipo necesario para realizar prácticas en los talleres del centro o empresa en que se capacita, cuando sea necesario, de acuerdo con las características del curso
- Seguro de accidentes durante el tiempo que dure el curso de capacitación
- Al finalizar el curso, la información sobre las oportunidades de empleo existentes, así como la orientación que usted requiere para trabajar por su cuenta o formar parte de un grupo de trabajo independiente
- Servicios médicos gratuitos de primer nivel de atención que consiste en consulta externa y medicamentos, a través de la unidad médica que le corresponda, de acuerdo con su domicilio
- Constancia que certifique su capacitación, una vez que el curso haya terminado
- Al recibir los beneficios antes mencionados, en ningún caso usted estará obligado a realizar acciones o tareas que no estén relacionadas con la capacitación en la que participe

La capacitación mixta en medianas y grandes empresas está enfocada a todas aquellas unidades económicas que instalan y/o amplían su planta productiva o sus turnos de trabajo, por tal motivo requieren de personal capacitado para cubrir sus necesidades de mano de obra, éstas tienen el compromiso de colocar, cuando menos al 70% de los egresados del curso.

La empresa cuenta, por un lapso de uno a tres meses, con el personal que va a contratar, aprovechando su infraestructura como medio para el reforzamiento de sus habilidades y destrezas laborales y la inducción a su cultura laboral. Al finalizar el programa tienen la posibilidad de elegir entre los egresados. Los becarios tienen la oportunidad de capacitarse en un entorno real, y adquieren el conocimiento necesario para poder colocarse una vez concluido el curso.

---

<sup>61</sup> [http://www.stps.gob.mx/03\\_sub\\_capacita/01\\_dgae/cap\\_mixta\\_med.htm](http://www.stps.gob.mx/03_sub_capacita/01_dgae/cap_mixta_med.htm)

En este año la demanda de las empresas ha disminuido debido a la desaceleración económica que se presenta en el país, lo que provoca el despido de cientos de empleados, por tal motivo, en el periodo julio-septiembre de este año, se otorgaron 421 becas, (867 menos que el año anterior).<sup>62</sup>

La finalidad de este programa es que al becario se le capacite y adiestre en forma teórico-práctico en las políticas, misión, visión y valores de la empresa antes de su contratación dándole la oportunidad de convertirse en un buen empleado. El beneficio de este programa es que durante el periodo de capacitación no se adquieren compromisos contractuales o laborales, además se ahorra el pago de un salario, las cuotas del IMSS, INFONAVIT, ISPT, etc. La empresa realiza el reclutamiento y la selección de los becarios en base a los perfiles ya establecidos por la organización y la empresa no paga ningún salario al becario en virtud de que no es su empleado, el compromiso de la empresa con el becario es el pago de una ayuda de transporte y un seguro contra accidentes de trabajo y trayectoria por el término de la capacitación, el respeto de los horarios de trabajo, el proporcionarle al becario los uniformes y gafetes de acuerdo al área a capacitarse, contratar al 70% de los becarios egresados del programa y que hayan aprobado el curso. Informar a la STPS el avance y desarrollo del programa.

Los becarios cuentan con derechos y obligaciones como son:

*Derechos:* el recibir la capacitación teórico-práctica como empleado de piso multihabilidades durante 30 días, recibir la ayuda de transporte por cada día laborado descontando las inasistencias, recibir de las autoridades una beca equivalente a un salario mínimo regional, efectivo al término de la capacitación, recibir atención médica para casos de enfermedades leves, a través de los centros de salud, durante el periodo de capacitación estará incluido en una póliza de seguro contra accidente y de trayecto, a ser contratado por la empresa al término del curso.

*Obligaciones:* Asistir puntualmente a los cursos, presentar los exámenes teórico-prácticos que aplique el instructor o su tutor, aprobar todas sus materias, cumplir con los horarios de capacitación, respetar y cumplir con el reglamento interior de la empresa, usar y utilizar adecuadamente el uniforme, portar el gafete de identificación, cumplir con el ciclo de servicio y atención al cliente, cumplir con los requerimientos que establece la dirección de empleo.

La determinación del número de becarios era parte de mi responsabilidad como Subgerente de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente de la Tienda, para esto debía realizar un estimado de cómo sería la rotación y el número de vacantes que tendría para el mes siguiente al curso, al determinar el número de vacantes, por lógica se facilitaba la decisión del número de varones y mujeres que se reclutarían, posteriormente dicha decisión se informaba al área de Recursos Humanos corporativo para que en base en ello se realizaran las gestiones necesarias ante las autoridades del trabajo.

Éstas fueron las actividades que realicé durante mi estancia dentro del Grupo Comercial Mexicana en donde pude aprender y aplicar los conocimientos ya adquiridos previamente. Como encargada del área de Recursos Humanos siempre hice cumplir la misión, visión y propósitos de la administración de personal, así como las políticas de recursos humanos y de la empresa cumpliendo

---

<sup>62</sup> Fuente: Servicio de Empleo del Distrito Federal, datos del periodo julio-septiembre 2001 -2000.  
<http://www.stps.df.gob.mx/Capac/CapaMedyGran.htm>



con todas y cada una de mis actividades y como pedagoga al apoyar y promover la cultura de la capacitación y desarrollo personal ya que como mencioné anteriormente el fin último de la capacitación debe ser el de preparar al personal, para comprender y superar los problemas psicológicos, sociales y económicos, en un mundo que le exige permanentemente renovación de tal manera que le permita participar en la construcción del mismo de una forma responsable y creadora.

En el capítulo tres realizaré primero un estudio acerca de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) del Grupo Comercial Mexicana, como empresa así como las oportunidades que me brindo la misma para mi desempeño profesional.

Así mismo, trataré de enfatizar las técnicas que a través de mi carrera me brindaron la capacidad para diseñar, proponer y llevar a la práctica las diversas estrategias y acciones que permiten resolver los problemas relacionados con la educación.

Describiré mi aportación como pedagoga dentro del área de Recursos Humanos en Comercial Mexicana. También analizaré algunas bondades y deficiencias del Colegio de Pedagogía y su relación con mi formación académica.

### **3. Valoración Crítica de la Actividad Profesional**

#### **3.1 Propuesta de mejoras a la Organización.**

Con todas las oportunidades y vicisitudes que ha enfrentado el Grupo Comercial Mexicana a través de la historia de México, la empresa ha logrado permanecer, manteniendo un ritmo constante y conveniente de crecimiento, pero nada le dará resultado si deja de lado el desarrollo, las empresas deben empezar por fortalecerse internamente para ser competitivas y posteriormente pensar en el crecimiento. Y me atrevería a preguntar ¿Se puede pensar en incrementar el número de sucursales cuando no se ha hecho algo al respecto por fortalecer su operación en la búsqueda de otorgar el mejor servicio? Por supuesto que no, sería una mala inversión por falta de visión, y esta habilidad y conocimiento sólo puede ser obtenida mediante la educación.

La base fundamental es la educación del recurso humano. De este modo, el desarrollo del personal es un excelente instrumento que puede ayudar a las empresas al cumplimiento de su Misión y a alcanzar los importantes objetivos estratégicos de competitividad mediante la implantación de actividades que sean congruentes con las necesidades de la misma institución.

La capacitación debe buscar la productividad, la calidad y la eficiencia de las actividades diarias, debe contemplar el reconocimiento a los empleados por las actividades de capacitación en que hayan participado.

Como lo mencioné en el capítulo anterior, Comercial Mexicana me brindó capacitación como entrenada a Subgerente de Recursos Humanos sobre reclutamiento y selección, capacitación, control de personal, desarrollo, nóminas, prestaciones, probecar, recursos humanos, relaciones laborales, sueldos, seguridad e higiene, seguro social. Asimismo me solicitó el desarrollo de módulos que se integran de la siguiente forma: Sistema Integral de Recursos Humanos SIRH (Nóminas), Reclutamiento y Selección, Capacitación, Prestaciones, Relaciones Laborales y Contrataciones, Sueldos, Seguro Social y Desarrollo.

Mi valoración crítica al respecto es que considero que dentro de este proceso de capacitación que va dirigida a los subgerentes de recursos humanos existe una gran diferencia entre la teoría y la práctica, es decir, en el curso de reclutamiento y selección lo primero que se expone son las políticas y el proceso que se debe seguir, la historia de la entrevista, el cómo planear una entrevista, los tipos de entrevista y cómo evaluar al candidato a través de dicho proceso, y es hasta que llegas a la sucursal en entrenamiento que te informan que existen algunos exámenes para aplicar al candidato dentro del proceso de selección los cuales sólo te dan como resultado las habilidades, pero no te dan un perfil psicométrico del candidato. Todo esto es muy común en algunas empresas: se selecciona a los candidatos teniendo en cuenta solamente las características de un puesto en particular, pero parte de mi trabajo era tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Es importante recordar que la efectividad del reclutamiento se basa en la anticipación con que se hayan planeado las necesidades de la organización. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe

desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

En el curso de capacitación lo primero que me dieron a conocer fueron las políticas, el proceso general y lo que ellos consideran como herramientas que son los módulos de capacitación para cada área, así como el conocer la importancia de la capacitación, el porqué y para qué capacitar, las condiciones y necesidades de la capacitación, el conocimiento de cómo se construye el aprendizaje y las pruebas de rendimiento escolar. Pero nuevamente lo que sucede en la práctica es completamente diferente, ya que desde que llegas a la sucursal de entrenamiento, o a la sucursal asignada si el subgerente de la sucursal está consciente de la importancia de la capacitación entonces tendrá en orden los reportes de capacitación que son enviados al corporativo a la gerencia de capacitación, en caso contrario entonces no existirá registro ni control alguno al respecto.

Algo también muy importante es que dentro de la capacitación que nos fue impartida se omite un tema básico que es la parte legal de la capacitación, la cual establece el derecho de los trabajadores, el lugar en donde se impartirá la capacitación, la autorización y registro tanto de la empresa como de los instructores ante la STPS, la formulación de los cursos, el horario en el que deberá impartirse la capacitación, el objeto de la capacitación, la obligación de los trabajadores al momento de recibir capacitación, la constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, la obligación de los patrones, o en este caso, los responsables de que el empleado reciba capacitación, la presentación y aprobación de los planes y programas de capacitación ante la STPS, ya que cuando un trabajador acredita los exámenes de capacitación tiene derecho a que la empresa le extienda constancias las cuales deberán estar certificadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, y deberá hacerse del conocimiento de la STPS. Pero cuando un empleado se niegue a recibir capacitación éste deberá presentar un examen para acreditar que tiene dicha capacidad y es entonces cuando se le expedirá una constancia de habilidades laborales.

También la iniciativa de Ley<sup>63</sup> propuso que la capacitación y el adiestramiento deberían tener como finalidades coexistentes actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad, prepararlo para el ascenso, evitar riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en suma, abrir a la población trabajadora perspectivas más alentadoras al quedar sólidamente vinculada a los procesos de entrenamiento que le posibilitaran el ascenso a puestos de nivel superior.

La propia iniciativa prevé la formulación de registros de trabajadores, con habilidades certificadas dentro de cada una de las ramas industriales o actividades económicas, lo que permitirá planear una política de empleo y encauzar debidamente a los demandantes de trabajo a los puestos idóneos, ya que se reconoce que el desenvolvimiento óptimo de la relación de trabajo, está en proporción directa a la congruencia que exista entre la naturaleza del puesto y las aptitudes que posea el trabajador.

En este sentido no se cumple con las políticas que marca la Ley Federal del Trabajo ya que al empleado después de haber concluido satisfactoriamente un curso no se le extiende la constancia, lo

---

<sup>63</sup> El 1° de septiembre de 1977, el presidente Miguel de la Madrid en su primer informe de gobierno, hizo mención al proyecto de iniciativas de reformas al art. 123 Constitucional, que elevaba la Capacitación y el adiestramiento al máximo rango jurídico. El día 29 de noviembre del mismo año, el ejecutivo exponía ante el Congreso de la Unión, los motivos por los cuales deberían reformarse las fracciones XIII y XXXI del apartado A, del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978. Art. 123 Constitucional, fracción XIII.

único que se le pide al empleado es que firme el registro o reporte de capacitación que posteriormente es enviado al corporativo al área de capacitación la cual se encarga de revisar y supervisar que se estén impartiendo los cursos en tiempo y forma, de acuerdo a lo establecido.

Ahora bien, como pedagoga no puedo perder de vista que la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; y al hablar de educación entiendo que es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como las herramientas y las técnicas para usarlos.

Partiendo de esta idea puedo considerar que la educación es toda influencia que el ser humano recibe del medio ambiente y de la sociedad, durante toda su existencia para adaptarse a normas y valores sociales vigentes aceptados, y ésta puede ser practicada dentro de un ambiente formal, organizado y sistemático, o bien a través de lo que algunos autores llaman educación no formal, que es la que se imparte fuera de un ambiente escolarizado, pero que también es importante ya que no sólo corrige los rezagos inevitables de la formal, sino que atiende necesidades específicas de capacitación.

Pero el fin de la capacitación es el de preparar al personal para comprender y superar los problemas psicológicos, sociales y económicos, en un mundo que le exige permanentemente renovación de tal manera que pueda participar en la construcción del mismo de una forma responsable y creadora.

Durante el curso de control de personal se abordó el tema de la administración de personal el cual está relacionado con las áreas de la planeación de recursos humanos, integración y valuación, entrenamiento y desarrollo, administración de sueldos y salarios, servicios y prestaciones, salud y seguridad, contrato colectivo de trabajo e investigación de personal. El crear una infraestructura organizativa ha sido un rol tradicional del área de Recursos Humanos y requiere una planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo de trabajo y guía del personal idóneo para cada departamento, siempre asegurándonos de que estos procesos funcionen eficientemente a fin de satisfacer los intereses de la empresa y del personal.

En este sentido la capacitación teórica es muy completa, pero desafortunadamente no todos los subgerentes de recursos humanos la aplican en la sucursal, dando como resultado una falta de planeación, organización y ética profesional ya que a los empleados no se les cumple con lo establecido en el contrato de trabajo, ni se les exige que cumplan con las políticas y el reglamento interior de trabajo, dando como resultado una mala imagen hacia el cliente tanto interno como externo.

Para el curso de desarrollo de personal lo primero que me dieron a conocer fueron las políticas para el desarrollo del personal dentro de Comercial Mexicana, así como los conceptos de desarrollo, las etapas de la vida ocupacional, el objetivo del Departamento de Desarrollo, el conocer los perfiles de puestos, las políticas del departamento de desarrollo, el procedimiento para el proceso de desarrollo que debe seguir un empleado, conocer la evaluación HAY<sup>64</sup> en donde se evalúan las habilidades, la capacidad de solución de problemas, y el grado de responsabilidad, evaluaciones a través de

---

<sup>64</sup> Supra, cita 42, p. 56.

exámenes psicométricos, el índice de rotación de personal tanto de un departamento como de la sucursal en general. Pero si todo esto no se relaciona con el área de inducción e integración y capacitación de personal nos da como resultado que al momento que se busca o se necesita cubrir una vacante no se cuente con el personal capacitado.

Por tal motivo considero importante destacar que el entrenamiento, capacitación y desarrollo de los empleados de una organización, ha sido el interés principal que siempre he tenido como pedagoga dentro del área de Recursos Humanos, debido a que éste es un factor vital para el logro de un mejor desempeño de su trabajo.

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que implica una instrucción y práctica sistemática para enfatizar el aprendizaje abstracto y teórico de los conceptos realizados por los supervisores. La instrucción y la práctica sistemática son parte de un entrenamiento y desarrollo pero, en la primera se da más énfasis a las habilidades manuales, en tanto que en la segunda se hace énfasis en los conceptos abstractos y teóricos.<sup>65</sup>

El desarrollo es un conjunto de actividades teórico-prácticas que desarrolladas convenientemente permiten que las personas que la realicen adquieran los conocimientos, habilidades o conductas previstas en los objetivos específicos de la misma, siendo las más de las veces de aplicabilidad al puesto.<sup>66</sup>

Es importante destacar que el entrenamiento y el desarrollo difieren en cuatro puntos: “Qué” se aprende; “Quién” lo aprende; “Por qué” se necesita dicho aprendizaje; y “Cuándo” hay que aprender. El entrenamiento actual se centra cada vez más en la instrucción de operación mecánica y técnica, en tanto que el desarrollo se centra cada vez más en conceptos educativos teóricos y filosóficos. El entrenamiento está diseñado para el personal no ejecutivo, en tanto que el desarrollo está planeado para el personal ejecutivo. Los cursos de entrenamiento son a corto plazo, para capacitar en el manejo de determinada maquinaria; en tanto que el desarrollo abarca una instrucción más amplia, a largo plazo, y con finalidades generales.

El desarrollo del personal es un factor importante para la competitividad de una empresa ya que se fundamenta en el tiempo de respuesta y adaptación de la misma a los constantes cambios del entorno.

Y se fundamenta en la adecuación del modelo de gestión, basado en el cambio de valores, a través de la estimulación de la creatividad, la optimización del conocimiento y la participación en la toma de decisiones, ya que se considera la única forma eficaz y eficiente de satisfacer las demandas de sus clientes aportándoles satisfacción.

Es por eso que mi participación dentro de esta actividad era la formación o preparación de un trabajador, teniendo como objetivo el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes, que posibilitaran a la vez el óptimo rendimiento de las personas en los puestos de trabajo, así como su desarrollo personal. Ya que es importante resaltar que el potencial humano es un recurso organizacional ilimitado y subutilizado. Y como pedagoga estoy plenamente convencida que la

---

<sup>65</sup> Sikula, Andrew F. *op. cit.*, p. 61.

<sup>66</sup> Hoyos Fitto, Jesús. *op. cit.*, p. 8.

gente puede hacer mucho más de lo que se le solicita, y pueden aprender mucho más de lo que se creía. Los empleados poseen una reserva intelectual que puede servir como un conjunto de creatividad organizacional y como un recurso, si es que se administran adecuadamente. Casi todos los trabajadores están ansiosos por explorar y ampliar capacidades cognoscitivas, si se les da la oportunidad de hacerlo. Tales observaciones y descubrimientos crean la idea de “instrucción educativa como capital” y no sólo un adagio o una trivialidad verbal.

Para el curso de nóminas a los subgerentes de recursos humanos primero se nos daba a conocer las políticas del cálculo de la nómina, y se nos explica el sistema SIRH que es el sistema integral de recursos humanos y el eslabón que son sistemas centralizados, que reciben mantenimiento y administración desde las oficinas corporativas. Dicho mantenimiento se realiza por medio de archivos de texto vía red para su aplicación y realización del proceso de nomina, posterior a esto se preparan nuevos archivos para enviar a las tiendas y mantener actualizada la información de los centros de trabajo. En estos sistemas se realiza la captura de todos los movimientos e incidencias del personal de la tienda.

Eran sistemas eficaces que me permitían dar mantenimiento a la base de datos, la consulta de los datos históricos y generales de todos los empleados, la generación de reportes para el correcto control del personal de la tienda, podía correr procesos especiales para el cumplimiento de obligaciones (SUA, variabilidad e IMSS).

Durante el curso de prestaciones primero se nos daba a conocer como están estructuradas las prestaciones las cuales se dividen en prestaciones de ley que son: Descansos, vacaciones, aguinaldo y la prima de antigüedad, seguro social, y prestaciones adicionales que son: el seguro de vida, las bonificaciones, el fondo de ahorro, las gratificaciones, posteriormente se nos explicaban las políticas a las que están sujetas cada una de las prestaciones y por último se nos enseñaba a realizar el cálculo de las mismas.

También en el curso se nos dio a conocer la estructura de la gerencia de prestaciones así como las actividades que realizan los integrantes del área.

En el caso de las prestaciones existen sucursales en donde los subgerentes de recursos humanos mantienen todo en orden como también existe el caso contrario.

En el curso del Programa de Becas de Capacitación para el Trabajo (Probecat) se nos explicó que éste es un programa de becas de capacitación mixta para los trabajadores, el cual fue creado por el gobierno para la generación y creación de empleos, el cual es coordinado por la STPS a través de la Dirección General del Servicio Nacional de Empleo. Durante este programa de becas existe una participación por parte del corporativo, la tienda y el área de recursos humanos.

La determinación del número de becarios era parte de mi responsabilidad como Subgerente de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente de la Tienda, para esto debía realizar un estimado de cómo sería la rotación y el número de vacantes que tendría para el mes siguiente al curso, al determinar el número de vacantes, por lógica se facilitaba la decisión del número de varones y mujeres que se reclutarían, posteriormente dicha decisión se informaba al área de Recursos Humanos corporativo para que en base en ello se realizaran las gestiones necesarias ante las autoridades del trabajo.

Aunque éste puede ser un buen proyecto, en realidad las personas que buscan empleo no están buscando obtener una beca y después de un tiempo ser contratados por la empresa con el salario mínimo y empezar a ser evaluados para un posible incremento salarial. Aunque es un proyecto muy práctico para la empresa ya que se ahorra una fuerte cantidad de dinero al momento de que el becario o empleado renuncia.

Desde mi punto de vista este proyecto primero debe darse a conocer más a las personas que se encuentran en búsqueda de empleo, ya que este puede ser el primer paso para lograr obtener un buen empleo en una buena empresa y posteriormente, al obtener el empleo de manera definitiva se encuentra ante la posibilidad de demostrar sus habilidades, competencias, su capacidad para solucionar problemas y el nivel de responsabilidad.

Durante el módulo de capacitación de recursos humanos se abordaron los temas de la misión, visión, propósitos y políticas del área.

La finalidad de este curso fue dar a conocer las áreas de reclutamiento, selección, contratación, inducción e integración, capacitación, nómina, seguridad e higiene, relaciones laborales, clima laboral, sueldos, seguro social, prestaciones, desarrollo, comunicación y administración de personal así como las políticas, procesos de cada área y los sistemas de apoyo de cada una.

De este curso puedo diferir en algunos temas ya que se abordaron de manera muy superficial o no daban respuesta a las dudas prácticas que se generaban además de que también la explicación estaba basada bajo la creencia de que todos dominaban el tema o tenían el conocimiento básico.

Durante el curso de capacitación de relaciones laborales se abordaron las políticas de la empresa y se dio lectura a un comentario básico a la ley federal del trabajo.

De este curso puedo decir que se nos dieron a conocer los lineamientos sobre los cuales podemos sustentar nuestro trabajo, en las relaciones individuales de trabajo se establecen los derechos y obligaciones a que se hacen acreedores ambas partes es decir el patrón y el trabajador. Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.<sup>67</sup>

Algo muy importante que sucede en algunas sucursales es que tanto Subgerentes de Recursos Humanos, como cuerpo Gerencial o desconocen la filosofía, misión, visión y la política o reglamento de la institución. Lo que hace primero una falta de compromiso con su trabajo y posteriormente una gran dificultad al no poder integrar a sus colaboradores a cumplir con un objetivo, o bien conocen la filosofía, misión, visión pero la mal interpretan o le dan otro sentido al reglamento de trabajo lo que ocasiona un alto índice en la rotación del personal, lo que da por resultado un alto índice en la rotación de personal, robo de mercancía, mal servicio al cliente, un nivel de ventas bajo.

En el curso de sueldos se abordaron los temas relacionados con la política de sueldos de Comercial Mexicana, el objetivo y presentación del departamento de sueldos, la descripción y valuación de puestos, los tabuladores, los beneficios, estudios de mercado, las plantillas de personal, la

---

<sup>67</sup> Ley Federal del Trabajo. Título Primero: Principios Generales, *Artículo 2*

rentabilidad, la productividad por departamento, las evaluaciones de desempeño, la remuneración variable, los incentivos, la fusión de departamentos, las gratificaciones, la política, lógica y mecánica de movimientos de personal.

Sin embargo en algunas sucursales el gerente determina el rango de sueldo que un empleado debe percibir así como el porcentaje del posible incremento anual que debe recibir, esto hace que los empleados se encuentren inconformes por lo que perciben además del mal trato que llegan a recibir. La cantidad de la retribución que un empleado recibe es de importancia para él por varias razones. La primera de todas es que ayuda a determinar el nivel de salud y comodidad, y los beneficios materiales, así como el sentido de seguridad económica que puede proporcionar para él y su familia. El status del empleado en la comodidad puede medirse en un grado considerable por los símbolos del status tales como la habitación, el automóvil y la ropa que compra con su salario.

En el caso de las sucursales en donde se presenta este problema, lo que yo sugiero es que el Subgerente de Recursos Humanos recabe toda la información necesaria sobre el empleado, es decir que integre en el expediente del empleado las incidencias en las que ha incurrido, faltas, incapacidades, cursos recibidos, calificaciones de los mismos, evaluaciones de desempeño, resultados del departamento en cuanto a servicio, acomodo de la mercancía, ventas, rotación, etc., y lo anexe a una explicación del porque considera necesario o justo que se realice el incremento o ajuste de sueldo y lo haga llegar al Subgerente Regional de Recursos Humanos y al Gerente de operaciones para que ellos determinen si es justo o no y por que, y este resultado hacérselo saber al empleado para que conozca el porqué de su aumento o bien en caso contrario que conozca el motivo por el cual perdió la oportunidad de un incremento y hacerlo reflexionar para futuras ocasiones.

Durante el curso de seguridad e higiene los temas que se abordaron fueron: las políticas, los exámenes médicos, el funcionamiento y organización de la Comisión de Seguridad e Higiene, el programa de actividades, el contenido del acta, el propósito del recorrido, la investigación de accidentes de trabajo, la elaboración del mapa de riesgo, la descripción de actividades de los integrantes de la comisión, las inspecciones, la elaboración de la declaración anual de la prima de riesgo de trabajo, la relación de los casos de riesgo de trabajo, el formato del riesgo de trabajo, la elaboración de las estadísticas de riesgo, así como la prevención de accidentes.

Al igual que en los cursos anteriores la teoría es una y la práctica es otra ya que el subgerente de recursos humanos es el responsable de que se apliquen las políticas y procedimientos, lo que generalmente sucede en las sucursales es que se encuentra estructurada la comisión de seguridad e higiene pero no cumple con sus funciones, además las instalaciones se llegan a descuidar o no se les da el mantenimiento oportuno, en las bodegas se estiban los productos sin tomar en cuenta el limite de estiba, en piso de ventas los extintores e hidrantes se encuentran cubiertos por productos o cualquier otro obstáculo, en relación a los cursos de actualización en primeros auxilios y el manejo de hidrantes no se les imparte a los empleados, no se lleva un control en la aplicación de los exámenes médicos o bien no se aplican.

Es importante recordar que la Seguridad e Higiene en el trabajo son parte del bienestar de los trabajadores, ya que contribuyen a que éste tenga la confianza de desarrollar sus actividades y sobre todo que se sienta protegido por la empresa.



Es por eso que el objetivo de mi labor como pedagoga dentro del área de seguridad era desarrollar y mantener las instalaciones y los procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Con esto también brindaba la oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad extensivas al hogar y la comunidad, cumpliendo con lo dispuesto en la legislación respectiva.

Ahora bien, como Subgerente de Recursos Humanos era la responsable de la formación de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, cuya finalidad principal estriba en conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro del centro de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo, del recorrido mensual por la sucursal, el levantar el acta correspondiente de las inspecciones así como de la presentación ante la STPS, además de planear y verificar la correcta aplicación del examen médico semestral al personal de la Sucursal, y el proveer los lineamientos y capacitación en seguridad e higiene al gerente de la sucursal, así como también de los sistemas de cálculo de índices de siniestralidad y frecuencia.

En el curso de Seguro Social el tema que se aborda principalmente son las políticas, el proceso a seguir, y la explicación de la ley del seguro social en donde se analizan los objetivos, el artículo 9, el régimen obligatorio, los sujetos de aseguramiento, la obligación del patrón, las bases de cotización y cuota, la determinación del salario base de cotización (SDI), el plazo de presentación de las modificaciones, las cuotas y topes, enfermedades y la maternidad, invalidez y vida, guardería y prestación social, los riesgos de trabajo, las prestaciones de R.T. retiro cesantía y vejes.

El otorgamiento de planta, aumentos masivos, la promoción inicial y final, la liquidación bimestral el cambio de jornada.

En este curso la teoría es casi completa ya que no se analiza ningún caso práctico, además de que al igual que en los otros cursos la práctica es completamente diferente. Pero aquí el subgerente de recursos humanos además de ser el responsable de llevar un control exacto en los movimientos de personal cada error le cuesta ya que si no se realiza bien el calculo del SDI y la presentación de las modificaciones de salario se le descuentan vía nomina cualquier mal pago realizado al IMSS.

Además, se realizó un curso de actualización de la Ley del Seguro Social, las bases de cotización y cuota, la determinación del salario base de cotización (SDI), el plazo de presentación de las modificaciones, etc. Sin embargo dicho curso no fue impartido a todos los Subgerentes de Recursos Humanos lo que propició a que cada Subgerente tuviera que investigar e interpretar la Ley del Seguro Social de acuerdo a su experiencia. Error grave para la empresa porque para empezar es un tema bastante complejo como para que se tome muy a la ligera. Lo que yo le sugiero a la empresa es que cursos como este sean impartidos a todos los subgerentes diseñando un programa de capacitación por regiones y que su duración no sea sólo de un día sino de una semana analizando casos prácticos.

Lo que le puedo sugerir a Comercial Mexicana es que la constante evolución tecnológica que ha caracterizado las últimas décadas y los recientes cambios económicos y políticos a nivel mundial y los que vienen, han hecho que las empresas hoy en día, enfrenten el gran reto de sobrevivir. Por lo que las empresas, están realizando esfuerzos continuados por ponerse al día técnica, financiera y administrativamente, a fin de llegar a ser realmente competitivas ante los embates económicos y comerciales de otras empresas nacionales y extranjeras que serán difíciles de superar, pero se puede

lograr uniendo la teoría y la práctica, tal vez si se revisa el programa de entrenamiento de los subgerentes se pueda reducir el número de errores u omisiones y por que no revisar el desempeño del subgerente para saber si realmente esta cumpliendo con sus responsabilidades, al mismo tiempo podría sugerir revisar el área de recursos humanos del corporativo porque mientras en la sucursal manejas todo el departamento en el corporativo existen áreas, y me atrevería a preguntar por que existen tantas fallas y se detectan hasta que la sucursal se encuentra en pésimas condiciones entonces entran en acción para buscar al culpable de los hechos.

### **3.2 Aportación Pedagógica y propuesta al Colegio de Pedagogía.**

Cuando me encontraba cursando el último semestre de preparatoria, decidí revisar el plan de estudios de las diferentes carreras y la descripción de la carrera de Pedagogía realmente cumplía con mis expectativas, ya que el objetivo de la carrera de Pedagogía es formar profesionistas capaces de analizar problemas, proponer soluciones relacionados con el campo educativo, así como la atención a diversos sectores de la población que requieran ayuda.

Entre las actividades que el pedagogo lleva a cabo podría mencionar las siguientes:

- Organización, administración, dirección y supervisión pedagógica en instituciones.
- Asesoría pedagógica.
- Elaboración y aplicación de recursos de apoyo (materiales didácticos, técnicas de enseñanza y aprendizaje) para diferentes niveles educativos.
- Capacitación de personal en los sectores agropecuario, comercial, industrial y de servicios.

Y uno de los requisitos para poder cursar la carrera es tener el interés y la preocupación por los problemas humanos relacionados con la educación.

Es así que la carrera me proporcionó los conocimientos básicos como son la psicometría, la estadística, los programas de computación, las técnicas de grupo, los métodos de enseñanza e investigación, entre otros.

Lo que yo le podría sugerir al Colegio de Pedagogía sería el establecer una vinculación académica con otras facultades para brindarle al estudiante o egresado más áreas de especialización o actualización y no sólo enfocarse a una, porque sucede como en los negocios “por cuidar los centavos descuidas los pesos”.

También la difusión de lo que la carrera puede ofrecer al estudiante y al país en materia de educación y no sólo la formal, sino a la capacitación del personal, las técnicas de enseñanza y aprendizaje, la elaboración y evaluación de programas. Ya que el egresado puede laborar en el sector público y privado en instituciones educativas, en departamentos de selección y reclutamiento de personal, orientación educativa, en centros de educación especial, investigación educativa, centros culturales y de recreación, centros psicopedagógicos, en medios de comunicación y de manera independiente.

También considero importante resaltar que dentro de la carrera me interesé por la capacitación y el área de recursos humanos principalmente, y para poder competir dentro del ámbito laboral lo primero que hice estando en el último semestre de la carrera fue investigar el perfil del Responsable del área de Recursos Humanos y tuve que prepararme profesionalmente para poder competir es decir al egresar de la carrera empecé a tomar cursos en: Pruebas Psicométricas, Reclutamiento y Selección, Introducción a la Divulgación de la Ciencia, Difusión en el Museo UNIVERSUM, Computación Educativa, Multimedia en Educación, El niño y la Ciencia, Educación Sexual en México, Análisis y Solución de Problemas, Elaboración de manuales Administrativos, Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Sistema Eficaz de Comunicación con PNL.

Además estudié tres Diplomados: Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Administración de la Capacitación de Personal, Pruebas Psicométricas y una carrera técnica en Administración de Recursos Humanos.

Es por eso que considero que tanto la carrera como los cursos y diplomados que cursé me brindaron una preparación integral como ser humano y como profesional. Lo que le propongo al Colegio de Pedagogía es que también imparta cursos adicionales o diplomados que no sólo se enfoquen a un área o especialidad de la carrera sino a varias, ya que es triste ver en el ámbito laboral como otros profesionistas desarrollan nuestro trabajo, y lo peor es que no tienen la formación que brinda la carrera de Pedagogía.

Mi aportación como pedagoga dentro del área de Recursos Humanos en Comercial Mexicana estuvo muy relacionada con mi actividad profesional la cual desempeñe desde el momento en que ingresé a Comercial Mexicana y siempre estuvo encaminada a hacer cumplir la misión, visión, propósito de la administración de personal, y las políticas del área de recursos humanos, así como las políticas de la empresa. Para tal efecto mis actividades consistían en reclutar, seleccionar, contratar, impartir los cursos de inducción e integración del personal de nuevo ingreso, capacitar al personal, elaborar la nómina quincenal y semanal, formar las comisiones mixtas de Seguridad e Higiene, participar en las inspecciones de Seguridad e Higiene, vigilar la aplicación de la ley federal del trabajo en las relaciones laborales con los empleados, lograr un clima laboral que propicie el autodesarrollo y la comunicación entre jefe-subordinado, administrar los sueldos, inscribir a todo el personal de nuevo ingreso ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, dar a conocer al personal de nuevo ingreso el paquete de prestaciones que otorga la empresa a sus empleados, promocionar al personal para su desarrollo, realizar la correcta aplicación de las herramientas de comunicación, y la administración de personal en relación a sus horarios, descansos, permisos, autorizaciones de salida, las horas extra, aplicar sanciones y amonestaciones, supervisar a las demostradoras, promotores, empacadores y el uso correcto de los uniformes de trabajo. Cuidar que las áreas de descanso siempre se mantuvieran limpias y en orden. Cada una de estas actividades va acompañada de varios procesos los cuales se apegan a las políticas y procedimientos de la Empresa.

Al momento en el que ingrese a Comercial Mexicana a las Sucursales a las que estuve asignada ninguna de ellas contaba con un formato o control de la capacitación del personal, lo cual implicaba que a un sólo empleado se le enviara a tomar el mismo curso hasta tres veces y en ocasiones se dejaba sin enviar a capacitación a otro empleado, además de que al momento de recabar la información para la elaboración del reporte de personal capacitado era muy complicado. Fue por eso que para llevar un mejor control en la capacitación del personal de nuevo ingreso diseñe un formato para facilitar la elaboración del reporte mensual que se envía al Corporativo el cual quedó

implementado en cada una de las sucursales a las que estuve adscrita lo que también me permitió llevar un mejor control sobre el personal que se encontraba en proceso de desarrollo.

Lo más importante, fue el hacer conscientes y participes a los gerentes y subgerentes de área, de la importancia de la capacitación y desarrollo del personal, la formación de las comisiones mixtas de Seguridad e Higiene, la realización de las inspecciones de Seguridad e Higiene, el vigilar la aplicación de la Ley Federal del Trabajo en las relaciones laborales con los empleados, el lograr un clima laboral que propiciara el autodesarrollo y la comunicación entre jefe-subordinado, el realizar la correcta aplicación de las herramientas de comunicación y la administración de personal.

A lo que me enfrenté como pedagoga dentro de mi experiencia profesional fue tener que aprender de otras carreras como la de Psicología o la de Administración para poder competir. Es decir, la carrera nos proporciona las bases para hacernos del conocimiento y, como ya lo he mencionado anteriormente y es en lo que creo y estoy convencida, es que la educación consiste en general, en la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean, o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como las herramientas y las técnicas para usarlos.

Me encuentro plenamente convencida que el profesional de la pedagogía juega un papel importante dentro del área de recursos humanos, ya que como lo he dicho antes la capacitación y el adiestramiento tienen como finalidad el actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad, prepararlo para el ascenso, evitar riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en suma, abrir a la población trabajadora perspectivas más alentadoras al quedar sólidamente vinculada a los procesos de entrenamiento que le posibiliten el ascenso a puestos de nivel superior.

Como lo he dicho antes (p.81) no puedo perder de vista que la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; sé que existen actividades en las que aparentemente un pedagogo dentro de la organización no tiene nada que hacer pero en realidad todo está relacionado con la preparación, la permanencia, la estabilidad y el desarrollo del personal.

## FUENTES DE CONSULTA

### LIBROS

- Alpander, Guvene G. *Planeación estratégica de recursos humanos*. Santa Fé de Bogotá, Norma, 1982. 345 pp. (Serie Desarrollo Gerencial).
- ANUIES.- *Manual de didáctica general. Curso Introductorio*, México, UNAM, Centro de Didáctica ANUIES, 1978. 127 pp.
- Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. 4 ed. México, Trillas, 1989. 536 pp.
- Bennis, Warren. *Cómo llegar a ser líder*. Santa Fé de Bogotá, Nómima, 1991. 190 pp.
- Bloom, Benjamín. *Taxonomía de los objetivos de la educación*. Buenos Aires, El Ateneo, 1971. 923 pp.
- Calderón Córdova, Hugo. *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México, Limusa, 1982. 129 pp.
- Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. *Educación para una economía competitiva alternativas para el futuro, hacia una estrategia de reforma*. México, Diana, 1991. 211 pp.
- Chiabenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 2 ed. Santa. Fé de Bogotá, McGraw-Hill, 1998. 540 pp.
- Granados, Jaime. *Capacitación y desarrollo de personal*. México, Trillas, 1999. 301 pp.
- Hamnett, Brian. *Historia de México*. Madrid, Cambridge University Press, 2001. 367 pp.
- Hoyos Fitto, Jesús. *Formación y desarrollo en la empresa*. Valencia, CISS, 1999. 484 pp.
- Pinto Villatoro, Roberto. *Proceso de capacitación*. México, Diana, 1990. 192 pp.
- Reza Trosino, J. Carlos. *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México, Panorama, 1995. 117 pp.
- Sikula, Andrew F. *Administración de recursos humanos en empresas*. México, Limusa, 1979. 513 pp.
- Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. 2 ed. México, Limusa, 1987. 18 pp.
- Timothy, Anna. *Historia de México*, Barcelona, Crítica, 2002. 437 pp.

## DOCUMENTOS

- Amecap.- *Memorias del XIV Congreso Nacional de Capacitación.- Capacitación; la Solución de hoy y mañana.*- México, Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. 1992. 112 pp.
- Comercial Mexicana. *Manual de Bienvenida: Tienda.* México, Comercial Mexicana, 1999, 16 pp.
- Comercial Mexicana. *Manual Corporativo para Gerencia de Operaciones de Recursos Humanos.* México, Comercial Mexicana, 2000, 750 pp.
- De la Sierra Copinera, Gerardo. "Hacia un sistema nacional de formación humana". Ponencia presentada en la *Reunión Nacional sobre Formación y Capacitación para el Trabajo.* México, 1975. 20 pp.
- Ley del Seguro Social. Título Primero, *Disposiciones Generales*, Artículo 2. 7ed. México, ISEF, 2000. 305 pp.
- Ley Federal del Trabajo. Título Primero, *Principios Generales*, Artículos 2 y 3. México, Alco, 2000. 303 pp.
- Reyes Ponce, A. "Filosofía de las prestaciones sociales", en *Memorias del III Congreso de Relaciones Industriales.* México, 1965. 392 pp.
- Reza Trosino, J. Carlos. "Hacia un Concepto Integral de Formación Profesional", en *Pedagogía para el Adiestramiento.* México, Servicio Nacional ARMO, Vol. X, abril/junio, 1980, No. 39. pp. 14-22

## DOCUMENTOS EN LÍNEA

Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo. [<http://www.stps.gob.mx/>] (Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 1997) México, D.F. <[http://www.stps.gob.mx/312/312\\_0045.htm](http://www.stps.gob.mx/312/312_0045.htm)> 11 agosto 2000.

Subsecretaría del Trabajo, Seguridad y Previsión Social: Dirección General de Seguridad y Salud en el Trabajo. Normas Oficiales Mexicanas sobre Seguridad e Higiene, NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-019-STPS-1993, Constitución y funcionamiento de las Comisiones de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo, [<http://www.stps.gob.mx/>] México, D.F. <[http://www.stps.gob.mx/04\\_sub\\_prevision/03\\_dgsht/normatividad/normas/nom\\_019.htm](http://www.stps.gob.mx/04_sub_prevision/03_dgsht/normatividad/normas/nom_019.htm)> 11 agosto 2000.

Subsecretaría del Trabajo, Seguridad y Previsión Social, Dirección General de Empleo y Capacitación. Capacitación Mixta [<http://www.stps.gob.mx/>] México D.F. <[http://www.stps.gob.mx/03\\_sub\\_capacita/01\\_dgae/cap\\_mixta\\_med.htm](http://www.stps.gob.mx/03_sub_capacita/01_dgae/cap_mixta_med.htm)> 11 agosto 2000.

Ciudad de México, Dirección General de Trabajo y Previsión Social, Procuraduría de la Defensa del Trabajo Dirección General de Empleo y Capacitación. Capacitación Mixta en Medianas y Grandes Empresas, [<http://www.stps.gob.mx/>] México D.F.

<<http://www.stps.df.gob.mx/Capac/CapaMedyGran.htm>> 11 agosto 2000.

# **ANEXOS**



**ANEXO 1**

**GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
CONTROL DE VACANTES**

Período del \_\_\_\_ al \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_.

<b>PUESTO VACANTE</b>	<b>FECHA DE INICIO DE VACANTE</b>	<b>FECHA DE COBERTURA VACANTE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA DEL RESPONSABLE</b>

\_\_\_\_\_  
Subgerente de Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Gerente de Tienda

**GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
CANDIDATOS RECHAZADOS**

Período del \_\_\_\_ al \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_.

SUCURSAL \_\_\_\_\_

<b>NOMBRE DEL CANDIDATO</b>	<b>FECHA DE RECHAZO</b>	<b>QUIEN RECHAZO</b>	<b>PUESTO PARA EL QUE SE LE EVALUO</b>	<b>MOTIVO DE RECHAZO</b>

**ANEXO 3**

**GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
CARTERA DE CANDIDATOS**

NOMBRE	DOMICILIO	COLONIA	DELEGACIÓN	TELEFONO		FECHA DE NACIMIENTO	SEXO	EDO. CIVIL	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	PUESTO SOLICITADO	SUELDO SOLICITADO	FECHA PRESOLICITUD
				PARTICULAR	RECADOS								

**ANEXO 4**

**GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

<b>PUESTO</b>	<b>PRUEBA</b>	<b>ÁREA EVALUADA</b>	<b>NIVEL ESCOLAR</b>	<b>TIEMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>TIPO DE APLICACIÓN</b>	<b>PERMITE CONOCER</b>
<b>Auxiliares</b>	Figura Humana	Personalidad	Primaria o Secundaria	Sin límite de tiempo	Pueden aplicarse de manera individual o colectiva.	Es una prueba proyectiva que permite conocer la personalidad.
	Barsit Beta	Inteligencia		20 minutos 30 minutos		* Información, conocimientos generales, razonamiento lógico verbal. * capacidad de información, planeación, aprendizaje, asimilación, memoria, discriminación visual, análisis, síntesis, atención.
	Razonamiento	Percepción y secuencia		5 minutos		Capacidad de dar un orden adecuado a la información.
	Lógica secuencial	Seguir un proceso definido		5 minutos		Capacidad para seguir un proceso definido para la obtención de resultados.
	Númérico	Coficiente de rapidez y precisión		5 minutos		Mide la aptitud para atender sistemas organizados.
<b>Administrativos</b>	Figura Humana Allport	Personalidad	Secundaria Comercio Lic. Trunca	Sin limite 20 a 40 min.	Pueden aplicarse de manera individual o colectiva.	Es una prueba proyectiva que permite conocer la personalidad Identidad propia, autoestima.
	Otis Novis	Inteligencia		30 minutos		Capacidad Intelectual, relaciones, vocabulario, razonamiento, silogismos, analogías.
	Prueba Técnica del área	Técnica		30 minutos		Conocimiento del área.
	Razonamiento	Percepción y secuencia		5 minutos		Capacidad de dar un orden adecuado a la información.
	Lógica secuencial	Seguir un proceso definido		5 minutos		Capacidad para seguir un proceso definido para la obtención de resultados.
	Aritmética	Razonamiento numérico		5 minutos		Capacidad para resolver operaciones simples, problemas numéricos, el razonamiento lógico, manejo de símbolos y signos.
<b>Gerencial</b>	16 PF Colores	Inteligencia	Licenciatura	90 minutos 15 minutos	Pueden aplicarse de manera individual o colectiva.	Emocional, Inteligencia, Dominio, impulsividad, lealtad, aptitud situacional, emotividad, credibilidad, actitud cognitiva. Personalidad.
	Terman Merrill Wais	Personalidad		60 minutos		C.I.
	Moss	Sentido Común, Adaptabilidad		30 minutos		Manejo de relaciones, adaptación, comprensión, supervisión, relaciones humanas, sentido común.

ANEXO 5

GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
RELACIÓN DE EMPLEADOS ACTIVOS  
QUINCENA:

CENTRO DE TRABAJO:  
FECHA:

EMPLEADO	NOMBRE	R.F.C.	I.M.S.S.	Núm. Pto.	SUELDO	S.D.I.	FECHA INGRESO	FIN DE CONTRATO	TIPO CONTRATO	JORNADA	CLAVE MOVIMIENTO	FECHA ULTIMO MOVIMIENTO





ANEXO 6

**GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
REPORTE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN**

REPORTE MENSUAL EN TIENDA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO

SUCURSAL		REPORTE DEL MES DE				DE	200__		
NOMBRE	DEPARTAMENTO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE BAJA	CLAVES DE SERVICIO	INDUCCIÓN	ESTÁNDAR OPERACIÓN Y SERVICIO	GUÍAS DE CAPACITACIÓN	MERMAS I,II Y III	CALIDAD EN EL SERVICIO



**GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

UNIVERSIDAD COMERCIAL MEXICANA  
SOLICITUD MENSUAL DE INSCRIPCIÓN DE LA TIENDA AL CAMPUS



*Conocer Más para Servir Mejor*

Campus:	
Sucursal:	
No. Sucursal:	

ANOTAR FECHA DEL INVENTARIO EN ESTE MES	
Fecha Inicial del Inventario	
Fecha Final del Inventario	

Con	Número	Nombre (Completo)	Nombre del Puesto	C/D	Curso	Vacaciones		Antigüedad
						Fecha Inicial	Fecha Final	

C. capacitación                                  D. desarrollo



## ANEXO 9

### GRUPO COMERCIAL MEXICANA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PLAN DE TRABAJO

**NOMBRE:**

**Puesto en Desarrollo**      Subgerente de Operaciones en entrenamiento

**OBJETIVO GENERAL:**

Comprenderá los reportes que se manejan en el área para un mayor entendimiento de los resultados generados

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Analizará cada uno de los reportes generados en el área

Manejará los reportes de manera oportuna y adecuada

**ESTRATEGIA:**

Revisión oportuna de resultados en: Mermas, Fluctuación, Rotación

ACTIVIDADES	FECHA INICIO / TÉRMINO

## **ANEXO 10**

**GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **PLAN DE TRABAJO**

#### **OBJETIVO**

Asegurar que los jefes de departamento desarrollen las capacidades y habilidades necesarias para ocupar el puesto de SubGerente de Operaciones en Formación dentro del grupo Comercial Mexicana.

Nombre del participante:  
Sucursal:  
Coordinación de Desarrollo:  
Fecha:

**GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**PLAN DE TRABAJO**

**OBJETIVO GENERAL:**

El Jefe de departamento aprenderá nuevas cosas en corto tiempo para incrementar sus conocimientos, los cuales beneficiarán su desarrollo laboral

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Se le definirán investigaciones, relacionadas con la operación de diferentes departamentos estableciendo fechas de revisión.

ESTRATEGIA	FECHA INICIO									
Módulos de investigación	6 meses									
ACTIVIDADES	FECHA INICIO / TERMINO									
<p>En este punto se requiere que nuestro participante desarrolle 3 módulos los cuales presentará a la coordinación de Desarrollo con el Vo.Bo. del Gerente de Operaciones. La presentación se realizará de manera bimestral con una cita programada por el departamento de desarrollo. La investigación necesaria para la realización de los módulos se efectuará en un departamento de las tres áreas de la sucursal, por ejemplo:</p> <table border="0"> <tr> <td>1er módulo</td> <td>Área de Supermercado</td> <td>Departamento Abarrotes</td> </tr> <tr> <td>2º módulo</td> <td>Área de Líneas Generales</td> <td>Departamento de Ferretería</td> </tr> <tr> <td>3er módulo</td> <td>Área Administrativa</td> <td>Departamento Cajas</td> </tr> </table> <p>El módulo deberá contener la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Índice</li> <li>2. Introducción al departamento</li> <li>3. Organigrama del departamento</li> <li>4. Funciones de cada uno de los miembros del organigrama presentado</li> <li>5. Control administrativo</li> <li>6. Comparativo de ventas</li> <li>7. Conclusiones (en esta parte se mencionarán los problemas detectados durante la investigación y de la misma manera se expondrán posibles soluciones)</li> </ol>	1er módulo	Área de Supermercado	Departamento Abarrotes	2º módulo	Área de Líneas Generales	Departamento de Ferretería	3er módulo	Área Administrativa	Departamento Cajas	<p>6 meses</p> <p>Nota: La información deberá obtenerse a través de la voz de los representantes del departamento investigado. Se revisa la calidad del trabajo, la presentación y las posibles novedades. La información que se marca no es limitativa.</p>
1er módulo	Área de Supermercado	Departamento Abarrotes								
2º módulo	Área de Líneas Generales	Departamento de Ferretería								
3er módulo	Área Administrativa	Departamento Cajas								

**GRUPO COMERCIAL MEXICANA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PLAN DE TRABAJO**

**OBJETIVO GENERAL:**

El Jefe de departamento diseñará estrategias que beneficien a la operación diaria de su departamento afectando directamente a la sucursal.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Conocerá las principales áreas de oportunidad de su departamento  
Analizará cada una de ellas y seleccionará la más relevante proponiendo un plan de acción novedoso que de resultados a corto plazo

**ESTRATEGIAS PROPUESTAS:**

Estándares de exhibición, atención y servicio, plan de negocios.

	FECHA INICIO
ESTRATEGIA	
ACTIVIDADES	FECHA INICIO / TERMINO