

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
BAJA CALIFORNIA**

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA



**MEMORIA DE SEMINARIO
DE RECURSOS HUMANOS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

VERÓNICA LEÓN FLORES

JUNIO DE 1997

I N D I C E

JUSTIFICACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	3
I . - ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	7
II . - ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	9
2.1 . - Objetivos de la administración de Recursos Humanos	11
2.2 . - Características de Recursos Humanos	13
2.3 . - Los Recursos Humanos hoy y sus tendencias en la Empresas Mexicanas	15
III . - IDENTIFICA TUS NECESIDADES DE PERSONAL	20
3.1 . - La cultura de la Empresa	21
3.2 . - Las necesidades de personal de tu Empresa	23
3.3 . - Como elaborar una descripción de puestos	25
3.4 . - Para que se utiliza la información de Análisis de puesto	27
3.5 . - Como elaborar un perfil de puesto	28
VI . - PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
4.1 . - Estrategias para anticiparse a las necesidades futuras del personal	30
4.2 . - Planeación de la carrera en la organización	32
4.3 . - Formato para el plan de carrera de un empleado	34
V . - RECLUTAMIENTO	35
5.1 . - Como hacer un reclutamiento	36
5.2 . - Cuadro sinóptico del proceso de reclutamiento	39

VI . - SELECCIÓN	40
6.1 . - Principios de la selección de personal	42
6.2 . - Pasos para la selección de personal	44
6.3 . - Formato complementario a la entrevista	55
VII . - INDUCCIÓN	57
7.1 . - Contenido de un programa de inducción	58
VIII . - CONTRATACIÓN DE PERSONAL	64
8.1 . - Definición del contrato de trabajo	64
8.2 . - Tipos de contratos por su duración	65
8.3 . - Contratos no permitidos por la ley	66
IX . - OBLIGACIONES DE LA EMPRESA	68
9.1 . - Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa	68
9.2 . - Aportaciones al Infonavit	70
9.3 . - Aportaciones al SAR	70
9.4 . - Integración del salario	71
9.5 . - Prima de antigüedad	73
X . - DESCANSOS LEGALES	74
10.1 . - Clase de descansos legales	75

XI. - CONDICIONES DE TRABAJO	77
11.1 . - Tipos de jornada de trabajo	78
11.2 . - El tiempo extra y sus pasos	79
11.3 . - El salario y su protección	80
XII. - CAPACITACIÓN	84
12.1 . - La función de la capacitación en las empresas	85
12.2 . - Objetivos de la capacitación	86
12.3 . - Tipos de capacitación	86
12.4 . - Organización del proceso de capacitación	87
XIII. - SEGURIDAD E HIGIENE	89
13.1 . - Qué es la seguridad en el trabajo	90
13.2 . - Qué es la higiene en el trabajo	91
13.3 . - Qué son las Comisiones Mixtas	92
13.4 . - Cuándo se integran las Comisiones Mixtas	93
13.5 . - Cuántas Comisiones Mixtas deben de existir	94
13.6 . - Qué se requiere para ser miembro de una Comisión Mixta	95
13.7 . - Ante que dependencia oficial deben de registrarse	96
13.8 . - Qué aspectos deben de revisarse durante los recorridos	97
13.9 . - Qué son los riesgos de trabajo	98
13.10 . -Qué es accidente de trabajo	99
13.11 . -Cuál es el campo de la higiene en el trabajo	100
13.12 . -Qué es enfermedad de trabajo	101
13.13 . -Situaciones ambientales que favorecen las enfermedades de trabajo	102
XIV. - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	103
14.1.- Pasos para evaluar el desempeño.....	104

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es la recopilación de conocimientos y experiencias que fui aprendiendo a lo largo de la carrera, está apegado en general al programa del seminario de Recursos Humanos que fue impartido en el décimo semestre por la L..A.E. J. Margarita E. Ruiz Sandez.

La razón por la cual decidí hacer esta memoria enfocada hacia esta área de estudio, es porque en lo personal me parece que los recursos humanos son esenciales en cualquier organización, por lo que es muy importante para los egresados de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, Empresarios, o Estudiantes de carreras afines; tengamos muy bien reforzados estos conocimientos, ya que son de mucha aplicación en el campo práctico y muchas veces al finalizar la carrera, tenemos almacenados todos estos conocimientos; pero no sabemos por donde empezar y al estar en el campo laboral tenemos que descubrir que podemos hacerlo para así, resolver las necesidades de la empresa y es cuando nos da satisfacción ver que estudiamos cinco años una carrera y este tiempo valió la pena, y aunque ya no se tiene a un maestro que te diga como hacer las cosas nosotros mismos poco a poco nos damos cuenta que tenemos la capacidad de hacerlo.

Para esto es muy importante estar siempre en contacto con los libros, actualizarse y leer sobre la materia, ya que de esto depende el aprendizaje y la retroalimentación; y con ello resulta más fácil resolver una situación que se presente en el campo laboral.

Es por esto que decido realizar una **Memoria de "Recursos Humanos"** como **opción para titulación**, ya que con ello estoy reforzando mis conocimientos, además de que el área de Recursos Humanos, me gusta por que tiene un campo muy extenso y esto ayuda a ir aprendiendo nuevas formas de como hacer las cosas o resolver problemas, también te enseña que el factor decisivo para el éxito de cualquier organización es su personal, por lo que es importante la contratación de personas adecuadas, en los puestos adecuados ya que de ello depende el aumento de la productividad, la motivación y por subsecuente las utilidades de la empresa.

Es bueno también ir conociendo los aspectos técnicos de esta materia con éló amplias el criterio y puedes analizar mejor cada problemática en especial y tratar de ser lo más justo posible o tener una visión objetiva de las cosas para dar opinar sobre determinada situación, y esperar que se resuelva de la manera mas satisfactoria posible para cada una de las partes que intervienen.

Este es el motivo principal por el cual deseo hacer esta memoria y espero lograr que sea un material práctico que contenga los temas , técnicas y puntos esenciales que debemos conocer cuando hablamos de el manejo de Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

En toda organización, independientemente de su giro y tamaño, se tiene una **MISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES** que son la razón de ser de la empresa.

Para cumplir con estos objetivos, se requiere diseñar políticas, normas y reglas que respalden su cumplimiento.

La ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, es una herramienta vital para:

- ◆ Obtener el máximo aprovechamiento y desarrollo del personal que integra o puede incorporarse a la empresa.
- ◆ Optimizar el uso de sus Conocimientos, Habilidades y Aptitudes en beneficio del logro de las metas de la organización
- ◆ Lograr la satisfacción del personal en el desarrollo de sus tareas, de tal forma que se estimule

INVOLUCRAMIENTO

COMPROMISO

IDENTIFICACIÓN CON LA TAREA QUE SE REALIZA

**"PROPICIANDO ASÍ UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA
Y
ORGULLO CON LA EMPRESA"**

Ya que el recurso humano es lo primordial en la empresa, y sin la presencia de este, nada podría funcionar, se recalca la gran importancia que tiene e dar un trato a la gente como ser humano, no como maquinaria. Ponernos en el lugar de cada una de estas personas, no importando edad, puesto, experiencia laboral etc... más bien siempre tratando de ver las necesidades que estos tienen para desarrollar sus funciones que les corresponden.

Siempre he pensado, que a cualquier persona le gusta que en su lugar de trabajo se respire:

- * Un buen ambiente
- * Que la organización este bien definida
- * Que este establecido lo que se requiere para X trabajo
 - Los requisitos indispensables del puesto
 - Lo que el personal puede lograr
 - Lo que la empresa quiere que se logre
- * Buena comunicación con tus jefes y compañeros
- * Buenas prestaciones
- * Motivación
- * Que la empresa le de al empleado las herramientas necesarias para poder realizar su trabajo y poder a la vez desarrollarse al 100% , hacerlo con gusto y por convicción.

Esto lo expreso por que en alguna ocasión he estado en el lugar del empleado, y aunque en la carrera de L.A.E. , muchas veces la formación que se da es de Líder, esto hace que llegues a pensar que al salir de la carrera ocuparás puestos a niveles gerenciales y no empleos de menos categoría, enfrentándonos a la realidad que es tener que ir escalando peldaños.

Dándonos cuenta de como nos gustaría que nos trataran en la empresa donde prestamos nuestros servicios y reflexionas si cuando estés al frente de una compañía; actuaras con ética, y aplicando todos estos conocimientos para que las persona logren desarrollar al máximo sus capacidades; pienso que una forma de lograrlo es poniéndonos en el lugar del empleado, jefe , empresario , y de la organización, para así tomar la mejor decisión en favor de todos .

Teniendo presente esto, pienso que hay que poner lo mejor de uno mismo en cada una de las actividades que realizamos a diario y así lograremos tener éxito en las empresas donde nos desempeñemos, hay que pensar que la gente es un aliado y nos daremos cuenta que contamos con un personal leal, y esto será por que nos lo hemos ganado y estaremos contentos con nosotros mismos, ya que veremos el reflejo de nuestras acciones.

En esta memoria desarrollaré temas sobre como identificar las necesidades de personal, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, integración del personal a la empresa, evaluación de desempeño, los tipos de contratos que nuestra ley autoriza ya que estos son importantes para establecer con toda claridad cuales son las condiciones de trabajo, es decir, la duración de la jornada, los descansos legales, el salario y la manera de fijarlo y, sobre todo, la duración del contrato, también desarrollare en la memoria algunos aspectos que marca la ley federal del trabajo y que me parecen importantes . como son la capacitación, seguridad e higiene e inspecciones de trabajo.

Tomando en cuenta que a través de estas técnicas y conocimientos se facilita el manejo de Recursos Humanos y se puede lograr la eficiencia en las organizaciones; Ya que vivimos una época de cambios que nos impulsan a vivir, estudiar, administrar y sobre todo se nos exige a nosotros los profesionistas, poseer una mayor competencia técnica en relación a la que anteriormente teníamos, también exige una prevención estricta de conflictos y riesgos en el ámbito de la relación Obrero- Patronal pues cada trabajador debe ser respetado:

“ Por lo que es, lo que necesita y lo que desea llegar a ser ”

Es importante saber que hoy en día las organizaciones se enfrentan a muchos retos críticos, que son el resultado de varias fuerzas internas y externas que hacen presión sobre las organizaciones, estas fuerzas son de naturaleza económica, tecnológica y social.

Uno de los mas grandes desafíos de la actualidad, es el creado por las fuerzas económicas reflejadas en la inflación, que erosionan el poder de compra así como los ingresos y el ahorro de las personas.

Esta inflación esta directamente relacionada con la administración de personal, ya que cualquier aumento en los sueldos que no vaya acompañado del correspondiente aumento en la productividad, tendrá un efecto lesivo en la vida macroeconomía del país.

Otro reto a la Administración de personal, es el creado por el auge de la automatización y el uso de computadoras en las organizaciones, que ha dado como resultado la eliminación de muchos puestos, de manera especial, los de naturaleza rutinaria, obligando a las organizaciones a efectuar cambios en las responsabilidades de los puestos que se conservan.

En el ámbito social, el reto de la administración de personal, es pugnar para que mediante la educación y la comunicación, cambiar las actitudes y prejuicios y que se proporcione igualdad de oportunidades para todos los miembros de una organización sin practicas discriminatorias.

Es por esto que en el ámbito laboral el reto lo representa incursionar con decisión en el ámbito de la productividad y competitividad de la empresa, conforme a programas que permitan alcanzar objetivos claros en beneficio de la organización y de los trabajadores.

**““NO OLVIDANDO QUE LA EFICIENCIA CON LA QUE PUEDA SER OPERADA
CUALQUIER ORGANIZACIÓN DEPENDERÁ EN UNA MEDIDA
CONSIDERABLE, DE LA FORMA EN LA QUE SU PERSONAL
ES ADMINISTRADO Y UTILIZADO ““**

I.- ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Podríamos hablar en forma separada de la administración de recursos humanos , sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas , nos referimos al derecho laboral por que al nacer como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora , a fin de que se reglamentara el trabajo se pensó; que bastaría aplicar los preceptos legales , en forma fría , para la obtención de buenos resultados ; pero se encontró que las relaciones que se establecían , requerían estudio , entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena practica de los mismos , ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldo , prestaciones , contratación , etc. Ya que se necesitaban algo más que una mera improvisación .

Así mismo los principios de Taylor y Fayol, pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área , **creó las “ oficinas de selección “** .

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercado , finanzas y producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos, los departamentos de relaciones Industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos , una función tan importante y dejar de improvisar en tal área .

En nuestro país la llegada de libros extranjeros en los que hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo . Se percibió al igual que en otras partes que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nominas y pagos al Seguro Social , sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaban con el " Jefe de Personal " que pretendía ser amigo de todos . Se hacía necesario unir muchisimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta .

Es por ello que se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de Administración y de Contador Publico , este aspecto importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria , pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

II.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La época en que el trabajador, sólo se conformaba con su salario semanal, ha pasado, especialmente en los países desarrollados y en las grandes empresas de países en vías de desarrollo. Hoy en día el trabajador ha tenido mas oportunidades de mejorar su educación, por lo mismo ha identificado con mayor claridad de sus derechos y obligaciones con relación a su trabajo. Muchos trabajadores buscan y encuentran en su trabajo la oportunidad de desarrollarse y de autorrealizarse.

El anteriormente llamado " Departamento de personal", ha cambiado su nombre al departamento de Administración de Recursos Humanos, no simplemente por cambiar, sino como la manifestación de un cambio de enfoque, en donde el recurso humano es manejado y conceptualizado de una manera diferente a la tradicional. En la que se acepta que el hombre requiere de satisfacciones personales y oportunidades de desarrollo en base a sus habilidades. Desde este punto de vista toda persona es una fuente potencial de creatividad y talento.

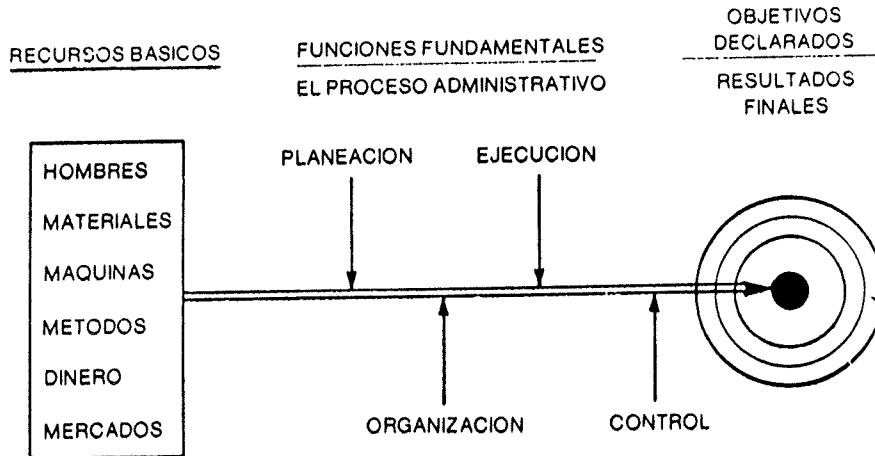
Para ubicar el papel de la administración de recursos humanos es necesario empezar por recordar algunos conceptos. Así pues, es preciso traer a la memoria el concepto de Administración General. Aunque existen diferentes definiciones, mas o menos concordantes, diremos que es:

" La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizaciones contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado "

(Fernández Arena, 1971)

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda la organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos.

En la práctica la administración se efectúa a través del Proceso Administrativo:



Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a varios grupos de personas.

OBJETIVO INSTITUCIONAL	GRUPOS A QUIENES SATISFACE
Producción y/o servicio	Clientes o usuarios Miembros de la propia organización
Social	Colectividad Gobierno Acreedores
Económico	Dueños o accionistas, en su caso Misma organización

2.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.- Promover, mantener y desarrollar Recursos Humanos para realizar los objetivos de la organización.

2.- Crear, mantener y desarrollar, condiciones organizacionales para administrar políticas, programas y procedimientos para la satisfacción plena de los Recursos Humanos y alcancen así sus objetivos individuales a través de:

- TRATO EQUITATIVO
- OPORTUNIDADES DE PROGRESO
- SATISFACCIÓN Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

3.- Alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos de que dispone la empresa para con ello lograr el mejoramiento de las mismas.

En el siguiente cuadro se describen las actividades que permiten alcanzar los objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS
OBJETIVOS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de las leyes 2. Servicios que presta la organización 3.- Relaciones empresa- sindicato
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de recursos humanos 2. Servicios que presta la organización 3. Selección de personal 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Actividades de control
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Actividades de control
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Compensación 4. Actividades de control

La organización, para lograr sus objetivos, se requiere de una serie de recursos; estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos como a continuación se numeran:

1.-RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas etc...

2.-RECURSOS TÉCNICOS

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc...

3.-RECURSOS HUMANOS

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (Artículos 2do, 5to, y 4to constitucionales).

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se ha dicho, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esta actividad va a ser "provechosa" en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el párrafo anterior.

D) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas de hacerlo:

1. DESCUBRIMIENTO

Se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas ; para ello , un auxiliar valiosos son los test psicológicos y la orientación profesional .

2. MEJORAMIENTO

Se trata de proporcionar mayores conocimientos , experiencias y nuevas ideas , etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente , los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

E) Los Recursos Humanos son escasos ; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc... Por ejemplo no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. Pero el conjunto de características que hacen destacar a las personas en estas actividades , solo es poseído por un numero inferior al total .

En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos , entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros , surgiendo así los mercados de trabajo . En términos generales , entre mas escasos resulte un recurso , mas solicitado será , estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda , que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio .

ASÍ PUES , LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL ESFUERZO , LAS EXPERIENCIAS , LA SALUD , LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES , DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN , EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO , DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y DEL PAÍS EN GENERAL.

2.3 LOS RECURSOS HUMANOS HOY, Y SUS TENDENCIAS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

LIC. MANUEL SOLANA RIVERO (REVISTA LABORAL #33)

Durante los días 3, 4 y 5 de mayo de 1996 se llevó a cabo en el Instituto Tecnológico de Sonora, con residencia en Ciudad Obregón, el Tercer Congreso Internacional de Dirección Estratégica, enfocado a los recursos humanos, bajo el lema:

“EL HOMBRE, MÁS QUE UN RECURSO... UN SER”.

A continuación se presenta el resumen de su intervención, con el deseo que redunde en beneficio de los centros de trabajo y de las personas que ahí laboran.

Tratemos de dividir en dos partes nuestro tema:

En la primera de ellas se hablara de la situación actual, de los recursos humanos en las empresas, refiriéndonos de modo especial a los problemas que ha enfrentado, la forma de manejarlos y, en general, expondremos tal cual se encuentra las relaciones laborales en la actualidad.

En la segunda parte expondremos las tendencias que los recursos humanos están tomando en las empresas modernas, la cara a los cambios del mundo, a la globalización comercial, y a la ineludible entrada al tercer milenio, que lógicamente exige hacer una revisión laboral de fondo en los centros de trabajo, para que, una vez conociendo su situación integral real y sus expectativas, iniciar lo que he denominado una " metamorfosis laboral", que permita desde luego, subsistir dignamente en las embestidas más fuertes de la crisis económica que atravesamos, y prepara la plataforma de despegue a un futuro que todos deseamos mejor, pero al que también todos, de alguna manera, estamos convocados a participar en su edificación desde el papel que cada uno tenga en la sociedad.

Ya sea como empresarios, directivos, trabajadores, líderes sindicales, asesores, accionistas, juzgadores, catedráticos, estudiantes, amas de casa, etcétera.

Creo, en resumen que nadie puede ni debe sentirse sustraído a esta convocatoria, pues ningún tercero va a hacer lo que nos toca realizar a cada uno. Nadie va a vivir nuestra propia vida ni mas ni mejor que nosotros mismos.

Siguiendo el orden propuesto, pasemos a expresar algunas ideas de cada una de las partes en que dividimos el tema.

I. SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

La mano de obra como uno de los factores de la producción ha sido un elemento que tradicionalmente se ha descuidado en las empresas mexicanas. Efectivamente, después de varias décadas de cierta bonanza en las utilidades de los centros de trabajo, los empresarios, por años, no han puesto la atención ni la inversión debida en los recursos humanos de las empresas, pues podría decirse que no habían tenido la necesidad de ello, y si bien se había invertido mucho en maquinaria, equipo, transporte, instalaciones, ubicación, etc., ciertamente, el factor humano de las empresas se encontraba abandonado. Así las cosas, podemos observar carencias en:

- A) Asesoría profesional honesta y experimentada
- B) Falta de un jefe de personal o mediador entre los trabajadores y el patrón.
- C) Ausencia o deficiencia en la capacitación y adiestramiento
- D) Falta de cursos de inducción e integración del personal de las empresas.
- E) Falta de documentación comprobatoria de la relación de trabajo
- F) Falta de contrato colectivo de trabajo o la existencia de un contrato colectivo solo de protección.
- G) Ausencia de valores laborales y humanos en las empresas, etcétera.

II. TENDENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS MODERNAS

Quisiera citar aquí un dicho americano que considero muy oportuno: *First thing first* o sea "primeras cosas primero". Efectivamente, no podemos escribir una novela si no tenemos un título y tema de la misma. Creo que actualmente, para mejorar la situación laboral de las empresas y prepararlas para el futuro, debemos primeramente poner ciertas cosas en orden, pues sin estas bases mínimas previas, seguramente no solo no podremos ir lejos, sino muy probablemente caeremos sin darnos cuenta, y antes de lo esperado. Por estas razones me permito sugerir lo siguiente:

A) "No hay viento favorable para el que no tiene rumbo" .Que cierta es esta frase de Séneca, que después de casi dos milenios no ha perdido ni perderá vigencia. Ciertamente, para el que no sabe que hacer o a donde ir con su empresa, ni el mejor del mundo podrá decirle como hacerlo o de que medios valerse. Por ello, mi primera invitación al capitán de la empresa es decirle que tome el timón y defina el rumbo. En otras palabras, quiero mantener mi empresa como está, o prefiero ampliarla, o aumentar los artículos que produzco, o quizá reducirlos, asociarme con otra empresa o liquidar al socio. Quizá cerrar la empresa y reabrirla o tal vez, aunque suene un poco pesimista cerrar en definitiva. Y podríamos seguir diciendo; invertirle a la empresa esos ahorros o capital fresco que necesita o bien tal vez mantenerme un poco en *stand by* para tomar esa decisión en mejor momento; en fin, la serie de las alternativas es ilimitada, dependiendo de la empresa de que se trate, y de sus particulares circunstancias, pero insisto en el inicio: "sin rumbo definido cualquier viento se deriva".

B) Radiografía laboral. Inmediatamente después de definir el rumbo, y más aún en algunos casos simultáneamente, habrá que tomar lo que denomino una radiografía laboral integral de la empresa. Esto lo hacemos a través de lo que técnicamente se conoce como auditoria laboral, que cobra aún mas importancia en momentos de crisis , como la que se vive. Si comparamos la empresa con un paciente, no podremos decir que tiene, ni emitir diagnóstico alguno o prescribir recetas, si antes no le hacemos los estudios y análisis requeridos, para saber exactamente cual es el estado en que se encuentra, y esto solo lo sabremos si practicamos la auditoria o radiografía laboral a que nos estamos refiriendo.

Una vez concluido este trabajo emitimos un dictamen, donde se concluye de una manera integral y real la situación de la empresa, con las siguientes recomendaciones a seguir.

C) Metamorfosis laboral. La palabra metamorfosis, cuyas raíces son meta y morphé, significa: Cambio de un ser a otro. Es sinónimo de transfiguración, transformación o transmutación. Como ven, la metamorfosis laboral significaría en este contexto cambiarle a la empresa su piel laboral, cambiar la vida laboral de la empresa por otra diferente.

Ahora bien, si por un lado es cierto que esto implica un cambio radical, también lo es que no significa se lleve a cabo en un día, ni tampoco que se haga tontamente, por que " el que no sabe, es como el que no ve"; por lo tanto, el cambio laboral propuesto requiere definir previamente el rumbo y tomar la radiografía empresarial para, hecho esto, ir tomando las medidas necesarias y aconsejadas en orden jerárquico y paulatino, para con ello tener frente a nosotros una empresa nueva y diferente, una empresa a la que en este trance aconsejo las siguientes medidas:

10 PROPUESTAS PARA UN CAMBIO LABORAL

1. Asesoría profesional o integral
2. Tomar las medidas recomendadas paulatinamente en orden de importancia y urgencia.
3. Contratar colectivamente, si no se cuenta con este contrato, y lograr una presencia sindical sana, actualizada y comprometida.

Si se tiene contrato, colectivo, hacerle, si es posible, una revisión integral, no de aumento de prestaciones nada más, si no actualización de contrato a las condiciones actuales.

Si esta adecuación no es posible deberá buscarse la forma de liquidar el contrato, para iniciar otro nuevo con diferente sindicato o inclusive con el mismo, pero con prestaciones y clausulado adelgazado y actual con los requerimientos modernos(intentar al menor numero de cláusulas posibles y erradicar el "paternalismo laboral").

4. Contar con el numero de personal calificado necesario. En caso de reajuste, buscar la "plena ocupación"
5. Se recomienda adoptar salarios mixtos, compuestos por una cantidad base, y otra variable en forma de bonos de productividad, que califiquen: destajo, asistencia, puntualidad, aseo personal, y del lugar de servicios; Calidad en el artículo realizado o servicio prestado, trato al cliente, cariño al trabajo y a la empresa, etcétera.
6. Cuidar un sano equilibrio entre suministro de materias primas, artículos en proceso, existencias en stock, demanda y precio.
7. Prever los conflictos laborales, y en caso de surgimiento, agotar los medios conciliatorios tratando de convenir los juicios laborales. No hay juicios laboral sin importar su origen, en el que no se tengan que pagar ciertas prestaciones.
8. Llevar a cabo en tiempo y forma adecuados lo que denomino "relevo de generación empresarial"
9. Propugnar desde nuestro entorno por una nueva legislación laboral, mas justa, mas sencilla y mejor adaptada a las circunstancias de nuestro tiempo.
10. Humanizar las relaciones laborales y el trabajo.

" La calidad nunca es un accidente; si no el resultado de esfuerzo, dirección inteligente, habilidad en la ejecución y representa la mejor opción"

E. Demming

III.- IDENTIFICA TUS NECESIDADES DE PERSONAL

Cuando acudimos a solicitar un servicio, o a comprar algún producto, los consumidores nos inclinamos por un tipo de marca, por un lugar en especial o por alguna característica que no siempre es obvia, pero que nos hace sentir que estamos adquiriendo algo de calidad.

Estos aspectos pueden ser tan variados como: la limpieza de un lugar, la amabilidad en el trato, las garantías que nos ofrecen, o algo tan difícil de medir como la plática tan agradable del dueño del negocio, etcétera.

También cuando buscamos en donde trabajar, preferimos hacerlo en lugares donde hay algo que nos agrada: percibimos un ambiente agradable, sentimos confianza, parece un lugar "a gusto", se ve seriedad y formalidad en la gente...

Esto desde un principio nos lo transmite la empresa o el negocio. hace que desde el principio nos sintamos parte del negocio. Todo lo anterior se encuentra determinado por diversos factores tanto humanos como técnicos, que influyen en dar " **el sello personal** " a la empresa, te permitirá tener mayor claridad acerca del tipo de personal que debes contratar y cómo apoyar su desarrollo en el trabajo.

3.1 LA CULTURA DE LA EMPRESA

Así como en una familia existen normas, valores, creencias, conductas o actitudes propias de ella, también las hay en todo negocio o empresa.

Cada empresa tiene su "sello personal" que la identifica, que la distingue de las otras, que le da un estilo característico para hacer sus funciones. Esto constituye "La cultura de la empresa"

Definición: *La cultura de una empresa* es el sistema común de valores y creencias compartidas por las personas que la integran y que la distingue de otra personas.

Es decir, la cultura de una empresa es un conjunto de elementos compartidos por las personas que la integran, tanto empleados como autoridades, y que se manifiesta en actitudes, en comportamientos, en maneras específicas de hacer las tareas.

MANIFESTACIONES DE LA CULTURA:

Para identificar la cultura de una empresa es necesario observar sus manifestaciones.

Estas son de cuatro tipos:

- ⇒ **Simbólicas**
- ⇒ **Conductuales**
- ⇒ **Estructurales**
- ⇒ **Materiales**

Las manifestaciones simbólicas corresponden a las imágenes que identifican al negocio en algún aspecto especial, por ejemplo, las meseras de Vips visten de rosa, las de Sanborn"s usan trajes mexicanos, el pelicano es el símbolo de Comercial Mexicana, el puma es el símbolo de la UNAM.

Las manifestaciones conductuales se refieren al comportamiento de las personas que integran la empresa y pueden darse en el uso del lenguaje, en su manera de vestir, en sus movimientos, y en rituales como las ceremonias. Por ejemplo, cuando se abre un negocio algunas personas acostumbran llevar a un sacerdote o celebran cada aniversario .

Las manifestaciones estructurales corresponden al marco normativo de la empresa que busca asegurar el cumplimiento de la tarea y son:

- ◆ Las políticas y procedimientos.
- ◆ Las normas.
- ◆ Las jerarquías de las personas en la empresa.
- ◆ Los niveles de decisión.

Las manifestaciones materiales son todos los recursos con los que cuentan la empresa, entre otros, las instalaciones, el equipo, el mobiliario, etc.

Esto es importante para identificar lo esencial para cada negocio, porque así nos damos cuenta, cuales son las características mas importantes que debe tener el empleado para laborar ahí.

Después de identificar la cultura de tu negocio, y de definir las características mas importantes que debe tener la persona para laborar contigo, se necesita determinar con detalle las necesidades de personal.

3.2 LAS NECESIDADES DE PERSONAL DE TU EMPRESA

Como la productividad de una empresa depende fundamentalmente del desempeño de sus trabajadores, es muy importante determinar con precisión, el tipo de personal que quieres que labore contigo, de acuerdo con el giro de la empresa y su cultura. También se necesita en que puesto ubicarlo, explicarle detalladamente sus funciones y saber qué puedes ofrecerle realísticamente. Describir con detalles estos aspectos, permiten integrar un equipo de trabajo que puede apoyarte en el logro de tus objetivos y responder eficazmente a las demandas del entorno.

A continuación encontraras una guía de los principales puntos que se deben de considerar para determinar las necesidades del personal.

GUÍA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE PERSONAL

1.- IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS DE TU CULTURA EMPRESARIAL

Para identificar estos necesitamos observar qué tipo de manifestaciones culturales existen y así podremos saber qué cultura tiene la empresa.

2.- SABER EXACTAMENTE A QUE TE DEDICAS COMO EMPRESA, QUE HACES O FABRICAS.

Es decir, saber si tu negocio es de comercio, servicios o producción.

3.- DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DESEABLES PARA TU PERSONAL.

En este punto se definen las características esenciales que deseas que tengan las personas que van a laborar en tu empresa. Sin embargo, hay otra serie de aspectos que son deseables o importantes para un óptimo desempeño del trabajador en el negocio. Ejemplos de estos aspectos son la presentación, el buen trato, tener facilidad de palabra, límite de edad, sexo, estado civil, escolaridad o formación, experiencia, vivir cerca del trabajo, etcétera.

4.- FORMULAR LO QUE OFRECES COMO EMPRESA A TUS EMPLEADOS.

Esto se refiere a aspectos como premios, recompensas, salarios, incrementos de salarios, posibilidades de desarrollo, incentivos, comisiones, cursos de capacitación.

5.- CONSIDERAR LOS POSIBLES CAMBIOS IMPORTANTES DE TU EMPRESA.

Por ejemplo, necesitas saber si vas a abrir otra sucursal y cuándo, si vas a ampliar el local, si vas a comprar maquinaria nueva, si algún empleado va a renunciar, etc. Todo esto te permitirá estimar el personal que necesitaras para tu crecimiento.

Siempre hay que recordar que la productividad de un negocio depende directamente de qué tan bien los empleados conocen y desempeñan sus funciones de su puesto. Por esto, es necesario saber con claridad qué funciones, tareas, deberes, responsabilidades etc.. tiene cada puesto, sin importar quien lo lleve a cabo. Identificar las características de un puesto y su finalidad, se llama **Descripción de puesto**.

3.3 COMO ELABORAR UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En toda empresa es fundamental saber "que se hace en cada puesto" para asignar tareas, delimitar responsabilidades y establecer estándares de desempeño. Cuando se ponen por escrito estas características se dice que se tiene una **Descripción de puesto**.

Las ventajas de tener estas descripciones para cada puesto de una empresa son:

- * Asignación de tareas. (Esto evita duplicar funciones)
- * Claridad en los niveles de toma de decisiones
- * Control y revisión del trabajo de cada puesto
- * Determinación de las características de las personas que ocupen ese puesto.
- * Evaluación en forma realista del desempeño del empleado en relación con las funciones del puesto.

Veamos ahora, la definición de Descripción de puesto.

Definición: *La Descripción de puesto* es una especificación por escrito, en forma concreta y detallada, de las funciones y responsabilidades del puesto en términos de los resultados esperados.

DATOS QUE DEBE CONTENER UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

- ◆ Nombre del puesto
- ◆ Localización
- ◆ Supervisor o jefe directo
- ◆ Características especiales del puesto
- ◆ Resumen del puesto

EL NOMBRE DEL PUESTO:

Es el primer punto que debe tener una descripción de puesto. Aquí es importante situarlo dentro del organigrama general de la empresa.

LA LOCALIZACIÓN:

Se refiere al lugar geográfico en donde se ubica el puesto esto es, el área física específica dentro o fuera de la empresa que va a ocupar la persona que desempeñe el puesto. Por ejemplo, para un chofer, su área de trabajo es el automóvil de la empresa.

EL SUPERVISOR O JEFE DIRECTO:

Es la persona a quien debe reportar o a quien debe consultar el empleado sus dudas, permisos y dificultades que pueda tener al desempeñar su trabajo.

LAS CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DEL PUESTO:

Se refiere a los elementos específicos que son necesarios para las empresas en el desempeño del puesto. Aquí se incluye horario de trabajo.

EL RESUMEN DEL PUESTO:

Es una breve descripción de las actividades que deben realizarse en el puesto. Responde a la pregunta:

Que se hace en el puesto?

Los elementos que debe contener este resumen son:

- * Las responsabilidades y tareas del puesto
- * El nivel de decisión
- * Lo que se espera como resultado del puesto.

3.4 PARA QUE SE UTILIZA LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Como punto de partida del reclutamiento y selección.
2. Para detección de necesidades de capacitación
3. Como base para la planeación de vida y carrera
4. Para la evaluación del desempeño
5. Como elemento primario del estudio de evaluación de puestos
6. Como parte integrante de los manuales de organización
7. Como instrumento de auditoria administrativa

3.5 COMO ELABORAR UN PERFIL DE PUESTO

La definición de un perfil de puestos es la siguiente:

Definición: *Un perfil de puesto* es la especificación de las características ideales que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado en la empresa.

A continuación encontraras una guía para elaborar un perfil de puesto:

LOS DATOS QUE DEBE CONTENER UN PERFIL DE PUESTO SON LOS SIGUIENTES:

DATOS GENERALES :

Edad, escolaridad, estado civil, sexo

EXPERIENCIA LABORAL:

Se refiere a la experiencia mínima requerida para el puesto, si es necesaria.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Se refiere a los conocimientos necesarios mínimos que deba tener la persona que ocupe el puesto.

ASPECTOS GENERALES DE PERSONALIDAD:

Se refiere a las actitudes o valores que para el puesto dentro de la empresa sean importantes. Estos guardan relación directa con la cultura que exista en el negocio.

IV.- PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de todo negocio o empresa esta dado por que surgen cambios internos y en el entorno. Esto hace surgir nuevas necesidades tanto tecnológicas como humanas en el negocio.

Para poder enfrentar eficazmente los cambios, es necesario hacer una buena planeación de Recursos Humanos, como uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de la empresa.

Veamos ahora que entendemos por Planeación de Recursos Humanos:

Concepto: *La Planeación de Recursos Humanos* es el proceso a través del cual un negocio o empresa identifica sus necesidades futuras de personal para diseñar en el presente las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la empresa.

La planeación de recursos humanos permite optimizar las capacidades y habilidades de los empleados actuales con el consiguiente aumento a la productividad. También permite reducir la rotación de personal ya que facilita hacer una correcta selección.

Por otra parte, apoyar el desarrollo del personal en la empresa permite que los empleados "se pongan la camiseta" del negocio, ya que apoyarlos en este sentido implica por parte del empresario, estar al pendiente de su desempeño, de habilidades, necesidades de capacitación, etcétera.

4.1 ESTRATEGIAS PARA ANTICIPARSE A LAS NECESIDADES FUTURAS DEL PERSONAL

Las estrategias que permiten anticiparse a las necesidades futuras de personal son esencialmente de tres tipos:

- ◆ Identificar los puestos que se van a requerir en la empresa para cumplir sus objetivos
- ◆ Diagnosticar la situación de la empresa en términos de los recursos humanos con los que cuenta actualmente.
- ◆ Identificar las acciones que son necesarias para poder desarrollar al personal.

A continuación se explica cada una de estas estrategias:

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES FUTURAS DEL PERSONAL:

Se dan cinco preguntas con las cuales se puede identificar los puestos que se van a requerir en el futuro en las empresas.

1. Que dirección tendrá el negocio en el futuro?
2. Que situaciones de trabajo se pueden generar en el futuro y como se pueden integrar a las ya existentes?
3. Que necesidades en cuanto a conocimiento formal del trabajo requerirán los directores o jefes para realizar en forma mas efectiva su labor.?
4. Que puestos nuevos se van a requerir en el futuro?
5. Como se pueden cubrir estos puestos?

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA:

1. ¿ Qué puestos, tareas o tipo de experiencia te han servido mas para el desarrollo de la empresa hasta este momento?
2. ¿ Quiénes han sido hasta hoy las personas “ útiles “ y / o con potencial ?
3. De tus habilidades o actitudes , ¿ Cualés te gustaría que tus empleados adquirieran para desarrollar su trabajo ?
4. Cuándo un empleado en tu empresa sabe que puede aspirar a tener mayores responsabilidades con mejor sueldo ,¿ Está más motivado para desempeñar mejor su trabajo?
5. ¿Cuántos empleados tienes y qué antigüedad tienen ?
6. ¿Con qué frecuencia tienes que sustituir a tu personal por renuncia o despido? , ¿Cómo has sustituido a esas personas ?

ACCIONES PARA DESARROLLAR AL PERSONAL :

Para apoyar el desarrollo de un empleado dentro de su trabajo , es necesario llevar un registro de su desempeño laboral , de sus intereses , de sus metas , etc ; que nos permitan apoyar orientar y diseñar su crecimiento dentro de la empresa ; este crecimiento puede tener dos aspecto :

- A) La capacitación dentro del puesto para que el empleado lo desempeñe mejor .
- B) La capacitación para que en un futuro ocupe un puesto de mayor responsabilidad (ascenso) .

4.2 PLANEACIÓN DE LA CARRERA EN LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad un numero creciente de departamentos de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque en la practica este servicio puede limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos , se ve ya el momento que todos los integrantes de las acciones tengan acceso a el .

Comprender qué se necesita para progresar dentro de la organización requiere un idea clara sobre la planeación de la carrera profesional y el desarrollo .

Los términos claves en la planeación de la carrera profesional son :

CARRERA PROFESIONAL:

Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona .

HISTORIA PROFESIONAL:

Conjuntos de los trabajos , funciones y responsabilidades desempeñadas durante la vida laboral .

OBJETIVO PROFESIONAL:

Los trabajos , funciones y responsabilidades que se busca desempeñar .

PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL:

El proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional .

DESARROLLO PROFESIONAL:

El mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados .

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de carrera , es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente para obtenerlas , motivándolos para progresar en su capacitación , de esta manera se dispondrá de un conjunto humano mas calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Según estudios recientes son cinco los factores esenciales para las personas que se desempeñen profesionalmente en una organización :

- * Igualdad de oportunidades
- * Apoyo del jefe inmediato
- * Conocimiento de las oportunidades
- * Interés del empleado
- * Satisfacción personal

Para planear la carrera laboral es necesario llevar un registro que llamaremos:

Concepto : *El plan de carrera* es un formato que reúne , resume y registra el desempeño del empleado dentro de la empresa. También registra las habilidades e intereses del empleado que apoya su desarrollo en el trabajo .

Otro aspecto por el cual es importante elaborar los planes de carrera para tus empleados es que, al tener un puesto vacante , puedes considerar a tu personal como candidato al puesto.

Esta situación repercute favorablemente en la motivación del personal ya que se siente reconocido y tomado en cuenta , además de que cubres una vacante con el mismo personal , reduces costos de selección y capacitación. Tus empleados ya conocen la empresa y ocupar un nuevo puesto genera en ellos mayor identificación con el negocio.

Para tener un registro objetivo del personal dentro de la empresa es conveniente elaborar un expediente de datos relevantes a este expediente se le llama **formato de plan de carrera**.

4.3 FORMATO PARA EL PLAN DE CARRERA DE UN EMPLEADO

PLAN DE CARRERA

Fecha : -----

- ◆ Nombre del empleado :
 - ◆ Edad :
 - ◆ Escolaridad :
 - ◆ Puesto que desempeña :
 - ◆ Antigüedad en la empresa :
 - ◆ Puntos fuertes de la empresa :
(habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo)

 - ◆ Puntos débiles del empleado:
(aspectos que repercuten negativamente en su trabajo)

 - ◆ Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo :
 - ◆ Evaluación de desempeño :
 - ◆ Posibles nombramientos :
 - ◆ (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario , o que podrías ocupar en caso de ser promovido).
-

V.- RECLUTAMIENTO

En muchas ocasiones los empresarios se ven en problemas para tener los productos a tiempo o dar el servicio adecuado a los clientes debido a la falta de personal .

Cuando tienen una vacante , no siempre cuentan con el candidato idóneo para ocupar el puesto. Y se encuentran con dificultades para localizar a las personas que pueden interesarse en trabajar en la empresa.

Uno de los factores de esta situación es el desconocimiento de canales adecuados para canalizar a los posibles candidatos.

Una de las quejas más frecuentes de los empresarios es que no consiguen personal para sus empresas. Algunas veces esto se debe a que no tienen acceso ni saben localizar a las personas idóneas para trabajar en el negocio .

El proceso mediante el cual se localizan candidatos para ocupar vacantes en una empresa se llama reclutamiento .

Concepto : *Reclutamiento* es el proceso que permite identificar e interesar a posibles candidatos para ocupar una vacante .

5.1 COMO HACER UN RECLUTAMIENTO

Para hacer un reclutamiento adecuado es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Identificar el puesto vacante , ó sea , pregúntate que puesto necesitas .

Preguntarte que puesto necesitas aunque esto parezca obvio no lo es . Es común que en las pequeñas empresas un puesto se identifique mas con la persona que lo desempeñe que con el puesto en si.

Esto para ejecutar adecuadamente este paso , es necesario que tengas tus descripciones de puesto actualizadas y que elabores una requisición de puesto .

2. Pensar en los posibles lugares en donde puedas encontrar al tipo de personal que necesitas para el puesto .

Posibles lugares para encontrar al personal :

A) En la misma empresa .

Antes de buscar personal fuera de la empresa, analiza si alguna de las personas que ya laboran contigo pueden desempeñar las funciones del puesto vacante , ya sea añadiéndoselas o ascendiéndolo.

B) Uso de anuncios.

Los puedes publicar en tu misma empresa o en periódicos y revistas de la localidad .

C) Bolsas de trabajo .

Normalmente , los tecnológicos, Universidades , Academias o algunas organismos públicos o privados , tienen un servicio en que las personas pueden ir a dejar sus datos para que las empresas consulten esta cartera de candidatos y puedan ponerse en contacto con ellas. También las empresas pueden dejar sus requisiciones para que las personas consulten y puedan solicitar el empleo.

D) Corre la voz

- Dile a tus empleados , amigos y familiares que necesitas personal . Explícales cuales son las características para ver si conocen a alguien que te puedan recomendar .

3. Elegir los medios para acercarte a los candidatos y entusiasmarlos para que se interesen en trabajar contigo.

A) En la misma empresa.

Aquí tienes dos posibilidades : Ascender a algún empleado o integrar las funciones del puesto vacante a otros puestos de tu empresa.

B) Uso de anuncios .

Estos tendrán éxito si sabes como elaborar correctamente un anuncio . Los elementos y características que debe tener una anuncio son :

- ◆ Tipo o nombre de la empresa.
- ◆ puesto.
- ◆ Descripción breve del puesto
- ◆ Requisitos : Edad , Sexo , Escolaridad y experiencia .
- ◆ Como puede ponerse en contacto contigo , es decir , a través de que medios puede hacerlo.
- ◆ Que ofreces como empresa (sueldo atractivo , prestaciones superiores a las de la ley)

4. Cuando el candidato se presenta a solicitar el puesto , hacerle llenar una solicitud de empleo .

En las papelerías venden formatos de solicitud con los elementos mínimos necesarios de cualquier candidato. A ese formato puedes añadir las siguientes preguntas que son importantes :

1. Conoce la empresa : Si ____ No ____

2. Porque le interesa trabajar con nosotros ?

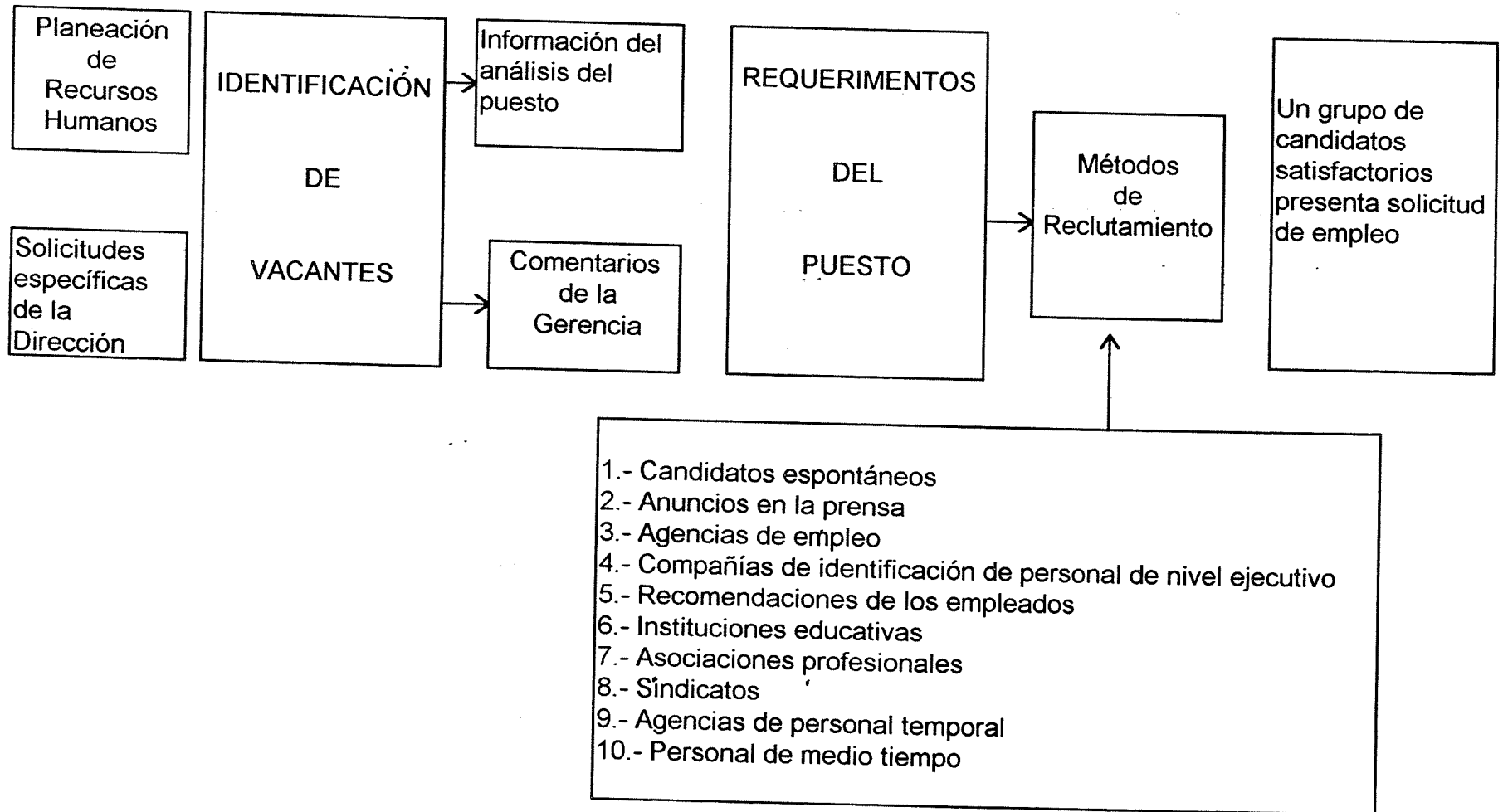
3. Conoce nuestro producto y/o servicio : Si o NO , ¿ Que opina de ellos ?

4. Que sueldo quisiera usted ganar y porque ?

El reclutamiento termina cuando tienes una cantidad suficiente de candidatos que solicitan el puesto.

Nota: Se anexa cuadro sinóptico del Proceso de Reclutamiento en la siguiente hoja

CUADRO SINTÉTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



VI.- SELECCIÓN

Una vez que concluye el reclutamiento, el siguiente paso es "escoger" al candidato más adecuado para el puesto vacante entre las personas que aspiran al puesto.

Este proceso es delicado ya que sino seleccionas al candidato conveniente, las repercusiones de contratar a una persona "inadecuada para el puesto" en la empresa, pueden ir desde ineficiencia en el desempeño del trabajo, hasta la rescisión del contrato de trabajo, con todas sus consecuencias.

El proceso que facilita la buena elección de candidatos se llama SELECCIÓN y concluye cuando contratas a una de las personas que solicitó el trabajo.

Concepto: *La Selección de personal* es el proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencias y habilidades de un candidato en relación a un puesto vacante, para elegir al más apto.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo, también adecuado.

¿Pero que significa "adecuado"? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir , de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la cultura de la empresa, los propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Para llevar a cabo este paso es importante responder las siguientes interrogantes con la finalidad de definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

1. ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros).
2. ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
3. ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
4. ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
5. ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
6. ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
7. ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
8. ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus Recursos Humanos.

6.1 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

COLOCACIÓN:

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador 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. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, este puede ser requerido en otra parte de la organización, o en otra ocupación dentro de la misma.

ORIENTACIÓN:

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social y cultural, político, etc. y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido mas amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea.

Así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección; o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

ÉTICA PROFESIONAL:

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tienen más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Por lo que esta función requiere mucha responsabilidad.

Es por esto que para cumplir con esta pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

6.2 PASOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Los pasos para realizar la Selección de Personal son los siguientes:

- ◆ DEPURAR LAS SOLICITUDES
- ◆ EVALUAR A LOS CANDIDATOS USANDO LAS SIGUIENTES TÉCNICAS:
 - I) ENTREVISTA PERSONAL
 - II) EXÁMENES DE HABILIDADES O CONOCIMIENTOS
 - III) EVALUACIÓN PSICOTECNICA, CUANDO SE REQUIERA
- ◆ VERIFICAR REFERENCIAS
- ◆ DECIDIR A QUIEN CONTRATAR

Es fundamental al llevar a cabo el proceso de personal considerar los siguientes aspectos:

- A) La cultura de la empresa.
- B) El tipo de personas que te gustaría que trabajaran en tu empresa.
- C) La descripción del puesto
- D) El perfil del puesto

PRIMER PASO:

Depurar las Solicitudes

En el proceso de reclutamiento, cada candidato llenó una solicitud. El primer paso del proceso de selección es revisar cada una de las solicitudes, analizando los datos de cada candidato.

Escoger las solicitudes que van mas acordes con tus necesidades. Los aspectos que deben tomarse en cuenta son:

- * Distancia entre el domicilio y lugar de trabajo
- * Escolaridad
- * Experiencia en el área
- * Experiencia laboral
- * Sueldo que solicita

Otro aspecto importante por considerar, y que no es obvio, es la manera como el candidato llenó su solicitud. Fíjate si esta clara, limpia, ordenada o, por el contrario, si los datos son confusos, si la solicitud esta sucia o desordenada. La manera en que una persona llena una solicitud, dice mucho de su personalidad y de la seriedad con la que se conduce.

Escoge las solicitudes de los candidatos que te parezcan más viables. se sugiere elegir mínimo tres solicitudes y máximo, cinco. Vuelve a leer estas solicitudes y concerta una cita con cada uno de los candidatos para que los entrevistes.

SEGUNDO PASO

Evaluación de los candidatos

La evaluación de los candidatos se realiza utilizando básicamente tres herramientas que son:

- ◆ La entrevista
- ◆ los exámenes de habilidades o conocimientos
- ◆ la evaluación psicotécnica, cuando es necesaria
- ◆ Examen médico de admisión.

Veamos cada una de estas herramientas. El primer paso en la evaluación de los candidatos es la entrevista. A continuación encontraras una guía para realizarla.

□ ENTREVISTA

Definición de entrevista: En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, y prácticamente podríamos asegurar que del resultado de ella depende el 80% de la decisión de la contratación de una persona. Lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

El primer punto para llevar a cabo la entrevista es propiciar un ambiente adecuado para realizarla.

□ AMBIENTE PARA LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

DISPOSICIÓN:

Cuida que, al realizar la entrevista, tengas el tiempo suficiente para atender a tu candidato sin interrupciones, que estés relajado y con disposición para escuchar al entrevistado.

LUGAR DE LA ENTREVISTA:

Busca un lugar tranquilo, sin ruidos excesivos o personas que continuamente transiten por ahí, para llevar a cabo la entrevista.

Siéntate frente a frente con el candidato para facilitar la comunicación. Esta posición te permite observar mejor como se conduce el entrevistado.

ORGANIZACIÓN:

Organiza el tiempo: cita a tus candidatos en días y horas precisas, de tal manera que transmitas respeto por el tiempo de la otra persona y por el tuyo propio.

Es desilusionante y poco respetuoso hacer esperar a cualquier persona por mucho trabajo que se tenga. **ORGANÍZATE !**

Recuerda que tienes que transmitir a tus futuros empleados la formalidad y profesionalismo de tu empresa.

□ **COMO EFECTUAR LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Para llevar a cabo la entrevista, es necesario que tengas siempre presente y claro cual es el PERFIL de la persona que buscas para ese puesto. En este sentido, la entrevista debe ser orientada a conocer y verificar si tu candidato cuenta con las habilidades y características suficientes para realizar ese trabajo.

Se recomienda que tomes notas acerca de los datos que te va proporcionando el candidato. Cuando se entrevista a mas de dos personas, es común olvidar datos o confundirse, dada la cantidad de información que se obtiene con la entrevista.

Los aspectos que debes considerar al efectuar una entrevista de selección son los siguientes:

Entrada
Experiencia de trabajo
Desarrollo académico
Área familiar
Área personal
Expectativas laborales
Cierre

A) ENTRADA:

Desde el saludo llama al candidato por su nombre y dirígete a el siempre "de usted". Preguntarle como se enteró del empleo y por que le interesó.

B) EXPERIENCIA DE TRABAJO:

En este momento de la entrevista lo que tienes que hacer es investigar sobre la experiencia laboral del candidato.

Las preguntas que es conveniente formular son las siguientes:

◆ ¿Esta usted trabajando actualmente?

Si la respuesta es si, pregúntale, en donde y si en su trabajo saben que esta buscando empleo.

De cada empleo o experiencia pregunta:

¿Como ingresó a ese trabajo, en qué fecha, que puesto o puestos ocupó y/o qué actividades desempeño y, finalmente el motivo de salida y la fecha?

Ahora pregunta:

1. ¿Cual fué el trabajo que mas le agradó y por qué?
2. ¿Cual fué el trabajo que mas le desagradó y por qué?
3. ¿Con cuál jefe o jefes se sintió más a gusto y por qué?
4. ¿Con cuál jefe o jefes se sintió trabajando más a disgusto y por qué?
5. Preguntar si el candidato prefiere trabajar solo o en grupo y por qué?

La experiencia de trabajo de cada candidato te permite conocer:

- ◆ La estabilidad o permanencia al trabajo.
- ◆ Las actividades que mas le gustan o se le facilitan.
- ◆ El nivel de experiencia real que posee, en relación al puesto que solicita.
- ◆ Como se relaciona el candidato en el trabajo con sus compañeros, con el jefe, con las personas externas, y las posibles dificultades que tenga al interactuar.

C) DESARROLLO ACADÉMICO:

Es importante que conozcas el nivel de escolaridad que posee el candidato para saber si es congruente con los intereses de la empresa y si corresponde al nivel que se requiere en el puesto. Algunas personas estudian algo sin que sea lo que realmente les interesa. Por otra parte, vé si el candidato tiene otros intereses académicos y de que tipo son.

Las preguntas que debes formular son:

- ◆ Cuál fue el último grado de estudios que cursó.
- ◆ Por qué no continuó estudiando
- ◆ Si existe la inquietud por continuar estudiando y qué ha hecho al respecto.

D) ÁREA FAMILIAR:

A través de estos puntos, conocerás cual es el medio ambiente en donde se desenvuelve tu candidato para conocerlo mejor. Tienes que verificar si su entorno familiar afecta o no a su trabajo, y cómo.

Los aspectos que tienes que preguntar son:

- ◆ Con quién vive
- ◆ Estado civil
- ◆ Edad
- ◆ Escolaridad
- ◆ Ocupación de su pareja
- ◆ Edad de los hijos en su caso
- ◆ Escolaridad de los hijos
- ◆ Preguntar si apoya moral o económicamente a alguien que no viva con él y por qué.

E) ÁREA PERSONAL

En este punto se trata de conocer los intereses e inquietudes del candidato, así como su estado general de salud.

Recuerda que toda la información que vayas recabando sobre el candidato es para verificar que realmente corresponda a los requerimientos del puesto y de la empresa.

Las preguntas por formular son las siguientes:

- ◆ Cuáles son sus metas, tanto personales como de trabajo?
- ◆ Cuáles son sus pasatiempos favoritos y con que frecuencia los practica?
- ◆ Como es en general su estado de salud, saber si ha padecido alguna enfermedad crónica, u operación.
- ◆ Hace cuanto que hizo el ultimo examen médico y cuál fue el resultado.

F) EXPECTATIVAS LABORALES

Este es el ultimo punto de la entrevista. Se trata de investigar lo que espera el candidato de la empresa y el puesto. Los puntos que tienes que tocar en este momento de la entrevista son los siguientes:

- ◆ Cuánto pretende ganar y por qué?
- ◆ Explique en que consistirá su trabajo y pregúntele por que considera que podría hacerlo.
- ◆ Preséntele alguna situación cotidiana de trabajo que considere de mediana dificultad y pregúntele como lo resolvería.

Se trata de verificar que el sueldo que solicita el candidato va de acuerdo con lo que ofrece, ya que puede ser que la persona solicite mas salario, o menos. Esto indica como valora el candidato su trabajo.

G) CIERRE

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dá a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que ""la entrevista valió la pena"" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento mas adecuado de sus recursos.

Con esto termina la guía para realizar la entrevista de selección:

Una vez que has realizado una entrevista, y si el candidato te parece adecuado, explícale que, como parte del procedimiento, tendrá que realizar exámenes de habilidades y/o conocimientos para el puesto que solicita.

No dejes de archivar todas tus solicitudes, anexándoles los reportes de tus entrevistas, por que quizá en un futuro te puedan ser de utilidad.

EXÁMENES DE HABILIDADES O CONOCIMIENTOS:

Un examen es una prueba cuyo objetivo es valorar, hasta donde sea posible, de manera objetiva, los conocimientos mínimos requeridos del puesto.

Este examen debe evaluar los conocimientos o habilidades necesarios para el trabajo, se tenga o no experiencia.

Para elaborar un examen de conocimientos o habilidades, de acuerdo al puesto vacante es necesario, que tengas a la mano, tanto la descripción del puesto como la requisición.

Una manera de comprobar si tu examen es aplicable y si mide lo que tiene que medir, es pedirle a la persona que actualmente ocupa el puesto, que lo resuelva y de sus comentarios.

EVALUACIÓN PSICOTECNICA

Este es un aspecto que solo puede realizar un especialista en psicología industrial, ya que proporciona elementos finos acerca de la personalidad del futuro empleado y como podría repercutir esta en el desempeño de su trabajo.

□ **EXAMEN MEDICO DE ADMISIÓN:**

El exámen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y siendo un poco mas extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

TERCER PASO

Verificar referencias

Es importante verificar las referencias que el candidato proporcione en su solicitud de empleo. Esto lo puedes hacer por teléfono. Te recomendamos hablar por lo menos con dos jefes anteriores y con dos personas que lo conozcan.

Cuando hables con sus jefes anteriores, pregúntales si lo conocen y como fué en términos generales su desempeño en el trabajo mientras laboro con ello; cuál fue la causa de su salida y si lo recomiendan o no para un nuevo trabajo. Pregunta finalmente si desean agregar algo más.

Cuando llames a las personas que lo conocen, pregúntales desde cuando lo conocen, que tipo de relación llevan y si lo recomiendan como una persona honrada y confiable para el trabajo.

No olvides dar las gracias a cada persona por la información y ponte a sus ordenes para cualquier cosa que en un futuro ellos quisieran añadir.

CUARTO PASO:

Decidir a quien contratar

Con los datos que se recabaron en la solicitud, con la entrevista, y en la verificación de referencias y complementándolos con los resultados de habilidades o conocimientos, se puede evaluar globalmente a los distintos candidatos y elegir al que consideres mas adecuado.

Todos los candidatos tienen pros y contras. Se trata de escoger a la persona que pueda desempeñarse mejor en el puesto y en tu empresa.

Por ultimo, cuando se hace una entrevista, se aplica un exámen, o se lee una solicitud, se observa "sin querer" algunos aspectos que pueden resultar importantes en un trabajo y que no son obvios, ni se infieren de los contenidos del proceso de selección. Algunos de estos elementos son la seguridad del candidato, su forma de expresarse, sus actitudes no verbales, su limpieza, etcétera.

Para facilitar la sistematización de estas observaciones, se proporciona un formato que puede ser utilizado para evaluar estos aspectos.

6.3 FORMATO COMPLEMENTARIO A LA ENTREVISTA

Califica los rubros utilizando la siguiente escala:

Muy bien _____ Bien _____ Regular _____ Malo _____

PRESENTACIÓN:

(Como se ve el candidato)

Limpio.

Cuidadoso con su arreglo.

Puntual.

Seguro.

Educado.

COMUNICACIÓN:

El candidato se expresa con claridad.

Comprende lo que se le dice.

Es cortés.

Es respetuoso.

Tiene facilidad de palabra

INTERÉS:

Mantuvo una actitud dispuesta en la entrevista.

Estuvo atento a preguntas.

Hubo disposición para hablar de su experiencia de trabajo.

Hubo disposición para hablar de su vida personal.

Se interesó por el trabajo.

EVALUACIÓN GENERAL

Para el puesto, el candidato me parece:

COMENTARIOS ADICIONALES

Anotar los comentarios generales, e impresiones.

VII.- INDUCCIÓN

Cuando la persona se integra a una nueva empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado “ **socialización**” entre el nuevo empleado y la organización.

Concepto: El proceso a través del cual “ el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización ” se llama **socialización**.

Al ingresar a una nueva empresa, un nuevo trabajador, experimenta :

- ◆ Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.
- ◆ Expectativas poco realistas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él como trabajador.
- ◆ Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.
- ◆ Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de **INDUCCIÓN**.

Concepto: *La inducción* es el procedimiento por el cual se presenta la empresa los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Lo más importante de este concepto es que es la empresa la que se presenta a los nuevos empleados.

Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quienes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos.

Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

7.1 CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Los puntos que debe contener un programa de inducción son los siguientes :

BIENVENIDA:

Esto es, apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar contigo.

FIRMA DE CONTRATO:

La firma del contrato establece el compromiso formal de trabajo. Leerlo con él y asegurarse de que el empleado haya entendido con claridad cada uno de los puntos y especificaciones del contrato, insistir en los aspectos que para ti son esenciales. En muchas ocasiones, se firma el contrato sin conocer o entender algún punto, aún cuando se haya leído.

HÁBLALE DE TU EMPRESA:

En este punto se trata de que el empleado empiece a familiarizarse con la empresa. Los aspectos que se deben tocar son los siguientes:

- * Como surgió la empresa. Su historia y momento actual.
- * Quienes integran la empresa. Quienes iniciaron la empresa y que puestos ocupan actualmente.

Aquí, se le explica al empleado el para que de la empresa, es decir, la Misión. También cuales son los objetivos y metas de la empresa.

- * Que tipo de empresa es.
- * A que se dedica la empresa. (Servicios, Comercio o Industria).
- * Que producen o que servicios dan.
- * Que tipo de clientes tratan.
- * Como es el sistema productivo hasta llegar al producto final.

Se hace especial énfasis en indicarle en que parte del proceso se sitúa su puesto y la importancia de este.

POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA:

Este apartado se refiere a los lineamientos generales de la empresa, a las normas y responsabilidades, y a las prestaciones.

Los puntos que se deben incluir son los siguientes:

HORARIO GENERAL DE TRABAJO:

- * Horas de comidas
- * Horario de descanso
- * Sanciones correspondientes
- * Uso de tarjeta o reloj de entradas y salidas

DÍA, LUGAR Y HORA DE PAGO:

- * Políticas en cuanto a tiempo extra.
- * Manejo de compensaciones.
- * Incrementos de salario.

QUE SE DEBE HACER CUANDO SE FALTA:

- * Explicarle al empleado a quien debe dirigirse, si necesita un permiso o tiene un problema de salud.
- * Explicarle cual es la sanción correspondiente en caso de faltas injustificadas

VACACIONES Y DÍAS FERIADOS:

- * Cual es el periodo vacacional y como se pide.
- * Especificarle los días que no se trabaja.

NORMAS DE SEGURIDAD:

- * Cuales son los lineamientos de seguridad e higiene que existen en la empresa.
- * En donde esta ubicado el botiquín, que contiene y cuando se puede hacer uso de el.
- * En donde están los extinguidores, la escalera de emergencia, etc...

ÁREAS DE SERVICIO AL PERSONAL:

- * Enseñarle en baño.
- * Mostrarle el comedor.
- * La sala de descanso.
- * La sala de capacitación.
- * Los casilleros etc...

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO:

- * Explicarle y darle una copia.

ACTIVIDADES RECREATIVAS DE LA EMPRESA:

- * Algunos negocios tienen su propio equipo de fútbol, béisbol, boliche etc..
- * Eventos extras para sus empleados

Es buena idea tenerlos porque favorecen la integración del personal.

PRESENTACIONES:

Es especialmente importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. De la bienvenida que le den, depende muchas veces la futura integración del trabajador con sus compañeros.

Se recomienda tener una reunión informal de un máximo de 15 minutos para presentar al nuevo empleado con sus compañeros, jefes y subordinados en su caso.

Presentarlo, diciendo su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuando, y encárgale a alguien de tu personal que le de la bienvenida por parte del grupo de trabajo.

Si esto no es posible y tus presentaciones las haces de manera individual, te recomendamos el siguiente orden:

- A) Con el supervisor o jefe directo.
- B) Con los compañeros de trabajo.
- C) Con los subordinados, si los va a tener.

UBICACIÓN DEL EMPLEADO EN SU PUESTO DE TRABAJO:

En este punto se explica al nuevo empleado en que consiste específicamente su puesto, se le ubica dentro de la empresa y se le dice como lo debe desarrollar.

Los puntos que se deben desarrollar son los siguientes:

- * Nombre del puesto

- * Objetivo del puesto (Por qué y para que ésta hecho este puesto)

- * Funciones del puesto (Labores que están a cargo del empleado)

- * Como esperas que se desempeñe en el trabajo

- * Qué esperas que logre con sus funciones el empleado. Hablarle del desempeño, de la responsabilidad, de como debe manejar la información. Explicarle como debe ser su conducta y su presentación. En caso que deba usar uniforme, explicarle por qué, y para qué.

- * Explicarle como se vá ha evaluar su desempeño.

VIII.- CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Muchos empresarios que tienen un trabajador o un número muy reducido de empleados frecuentemente piensan que "patrón" es únicamente la persona que tiene muchos empleados.

Esta idea causa numerosos problemas al micro y pequeño empresario ya que, las leyes laborales se aplican por igual, independientemente del número de empleados.

La falta de orientación laboral deja al empresario al frente de un pequeño negocio expuesto, por poner algunos ejemplos, a multas impuestas por las autoridades, o demandas por parte de los empleados.

Es por esto que me parece importante conocer cuáles son las obligaciones y derechos que tienen su origen en la prestación de servicios de los trabajadores a la empresa.

8.1 DEFINICIÓN DE CONTRATO DE TRABAJO

Es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante.

El contrato de trabajo es un escrito firmado por el patrón y por el trabajador, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especifican las condiciones de trabajo.

8.2 TIPOS DE CONTRATO POR SU DURACIÓN

Nuestra Ley autoriza tres tipos de contrato por su duración:

1. Por tiempo indeterminado o indefinido
2. Para obra determinada
3. Por tiempo determinado o fijo

La regla general es que el contrato sea por tiempo indefinido, porque normalmente se necesitan los servicios de un trabajador para cubrir necesidades permanentes del negocio.

Sin embargo, a veces se necesita hacer trabajos que no son permanentes, como por ejemplo, ampliar las instalaciones. En este caso, se celebrará un contrato para obra determinada. Este contrato debe describir con detalle la obra que se va a realizar.

Si se trata de suplir a un trabajador que está incapacitado o que disfruta de vacaciones, debe celebrarse un contrato por tiempo determinado o fijo. Este contrato debe precisar el nombre del trabajador ausente y la razón por la que está fuera del trabajo: por incapacidad o vacaciones, según el caso.

8.3 CONTRATOS NO PERMITIDOS POR LA LEY

Los siguientes contratos no están permitidos por la Ley Federal del Trabajo.

A) CONTRATO A PRUEBA

Es el "contrato" en el que se establece que el trabajador estará sujeto a probar su capacidad en un periodo determinado de tiempo, antes de que la contratación sea definitiva.

B) CONTRATO DE APRENDIZAJE

El "contrato de aprendizaje" es el que se celebra para que el trabajador reciba enseñanza a cambio de una retribución simbólica inferior al salario mínimo.

Este contrato estuvo permitido en la primera Ley del Trabajo, pero la Ley actual lo suprimió, por considerar que se prestaba a la explotación del trabajador, pues permitía no pagarle salario o pagarle una retribución inferior al mínimo, pretextando que se estaba recibiendo enseñanza.

C) CONTRATO DE MENORES DE CATORCE AÑOS DE EDAD

Según la Constitución Mexicana y la Ley Federal del Trabajo, la edad mínima para admitir a una persona como trabajador, es la de catorce años cumplidos, porque se considera que antes de esa edad el individuo no se ha desarrollado todavía lo suficiente, ni física ni mentalmente. Además porque se le estorba a que termine, por lo menos, la educación primaria.

D)CONTRATO VERBAL

También en la Ley anterior se autorizaba esta clase de contratos para algún tipo de servicios como el temporal, pero la Ley vigente ya no lo permite, por lo que todos los contratos de trabajo de cualquier clase, tienen que celebrarse necesariamente por escrito.

Si el patrón celebra cualquiera de estos tipos de "contrato", es decir, cualquiera de los contratos no permitidos por la ley, ya sea verbalmente o por escrito, se expone a que lo multe la autoridad laboral con sanciones de hasta 315 veces el salario mínimo por cada vez, independientemente de que el trato no tiene valor legal.

IX.- OBLIGACIONES LABORALES DE LA EMPRESA

Para un empresario es importante conocer las obligaciones principales que nacen de la relación laboral y que tienen no si no también frente a organismos laborales a través de los cuales se cumplen esas obligaciones.

En su relación con los trabajadores, el empresario va a encontrar que tiene ciertos pagos y aportaciones que, a corto o mediano plazos, sirven para que el trabajador obtenga beneficios económicos o protección para ciertas necesidades de su vida.

Por lo que resulta importante conocer las obligaciones principales que en materia laboral tiene el patrón.

9.1 PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA

Concepto: *La participación en las utilidades* consiste en el pago que los patronos deben hacer a sus trabajadores, de una parte de las ganancias que obtengan en cada ejercicio fiscal.

Este derecho no convierte a los trabajadores en socios de las empresas, por que solamente tienen derecho a una parte de las ganancias y no les afectan las perdidas, como sí sucede con los socios.

Al finalizar cada ejercicio fiscal, el patrón está obligado a presentar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público su declaración anual al impuesto sobre la renta , para lo cual cuenta con un plazo que se vence el 31 de marzo de cada año.

En esa declaración, debe también el patrón hacer constar cual es el importe de la participación en las utilidades a que globalmente tendrán derecho los trabajadores, para cuyo objeto esta obligado el patrón a seguir las reglas que establece la ley del impuesto sobre la renta.(Art. 58 fracción VIII).

FUNDAMENTO:

- Constitución Política: Artículo 123 fracción IX.

"Los trabajadores tendrán derecho a una participación de utilidades en las empresas"

- Ley Federal del trabajo: Artículo 117

" Los trabajadores participaran en las utilidades de las empresas de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la PTU".

- Ley Federal del trabajo: Artículo 220

"El porcentaje del 10% se aplicará sobre la renta gravable de conformidad con la Ley del Impuesto Sobre la Renta".

9.2 APORTACIONES AL INFONAVIT

Los patrones entregarán al Infonavit una aportación del 5% sobre el salario integrado de cada trabajador a su servicio con el fin de constituir un capital del que se toman recursos para conceder créditos a los trabajadores que resulten favorecidos por ese sistema y de esa manera los patrones cumplen con la obligación prevista en la Constitución y repetida en la Ley Federal del Trabajo.

Esas aportaciones del 5% deben entregarse a una institución bancaria por cada bimestre vencido y se tomarán en cuenta los días efectivamente laborados por cada trabajador en ese plazo.

Los pagos deberán realizarse a más tardar el día 17 del mes siguiente al vencimiento del bimestre para no causar recargos.

9.3 APORTACIONES AL S.A.R.

El patrón efectuará las aportaciones al banco por bimestre vencido a más tardar el 17 del mes inmediato siguiente al bimestre de que se trate.

El monto de las aportaciones al S.A.R. a cargo de los patrones será del 2% mensual del salario base de cotización al IMSS, el cual tendrá un límite máximo de 25 salarios mínimos.

Las cuotas patronales del 5% al INFONAVIT, serán depositadas bimestralmente por los patrones, junto con las aportaciones al Seguro de Retiro.

9.4 INTEGRACIÓN DEL SALARIO

Como la base de las aportaciones es el salario integrado y no el de cuota diaria es importante saber con exactitud como se integra el salario.

Concepto: Se entiende por Salario integrado el de cuota diaria, es decir, el que se entrega al trabajador en efectivo, como remuneración por su trabajo, mas aquellas prestaciones que se dan al trabajador también con el carácter de retributivas, es decir, de pago por sus servicios.

REGLAS GENERALES PARA INTEGRAR EL SALARIO:

Es necesario tomar en cuenta que esas prestaciones deben ser fijas y permanentes para que integren el salario y, además, que con ellas, se retribuya al trabajador.

Por ello, no son integrantes del salario cantidades o prestaciones que se dan aisladamente al trabajador o que se le entregan no por su trabajo, sino para que trabaje o por el solo hecho de ser trabajador.

Tienen las características de partidas integrantes del salario, por ejemplo, el aguinaldo y la prima vacacional, por que son fijas y permanentes y de proporción también conocida previamente (de quince días es el aguinaldo anual de acuerdo con la ley y del 25% sobre el salario de las vacaciones la prima vacacional).

También integran el salario los alimentos y la habitación que se dan al trabajador, siempre y cuando sean gratuitos, pues si se cobra alguna cantidad aunque sea simbólica ya no son partidas integrantes del salario porque no son retributivas, sino que tienen un costo para el trabajador.

El tiempo extraordinario solo integra el salario si es fijo y permanente , pero si es variable no integra.

FORMULA:

$$\frac{\text{No. de días de aguinaldo} \times \text{Salario por cuota diaria}}{365 \text{ días}} = R1$$

$$\frac{\text{No. días de vacaciones} \times \text{salario cuota diaria} \times \% \text{ prima vacacional}}{365 \text{ días}} = R2$$

SALARIO POR CUOTA DIARIA

+ R1

+ R2

= R3

= **FACTOR INTEGRACIÓN**

Salario X cuota diaria

Este factor deberá ser modificado en los siguientes casos:

- Cada vez que los trabajadores cumplan mas de un año de servicios en la empresa ya que su antigüedad genera un incremento en el periodo vacacional y en consecuencia en la prima de vacaciones.
- Cuando el porcentaje de esta prima sea incrementado
- Cuando el numero de días de aguinaldo se incremente

En la mayor parte de las empresas, acostumbran utilizar como factor de integración generalmente el factor: 1.0453, sin tomar en cuenta la antigüedad del trabajador o si este recibe prestaciones adicionales a las de ley en cuanto a vacaciones y al aguinaldo.

9.5 PRIMA DE ANTIGÜEDAD

La prima de antigüedad es una prestación a la que tienen derecho solo los trabajadores de planta de las empresas. Esto significa claramente, de acuerdo con el Artículo 162 de la Ley, que los trabajadores temporales o eventuales, en ningún caso tienen derecho al pago de esa prestación, cualquiera que sea su antigüedad en la empresa, pues solo son acreedores a ella los trabajadores de planta.

Concepto: *La prima de antigüedad* consiste en el pago de doce días de salario por cada año de servicios prestados cuando concluye por cualquier causa la relación de trabajo; y en el supuesto de separación voluntaria, cuando hayan computado por lo menos 15 años de servicio.

Procede su pago cuando el trabajador ha dejado de serlo, es decir, cuando por cualquier causa el contrato de trabajo ha terminado con la empresa.

Es decir, que si el trabajador continua al servicio de la empresa, en ningún momento tiene derecho al pago de la prima de antigüedad.

Esta prestación no toma en cuenta los buenos o malos servicios del trabajador, pues solo es un premio por la permanencia continuada del trabajador.

X.- DESCANSOS LEGALES

Para cualquier empresario es de gran importancia conocer los descansos que marca la L.F.T., su manejo y calcular sus repercusiones económicas.

Ya de por sí, conceder los descansos al trabajador representa una carga para el patrón por que estando el patrón ausente de sus labores no produce y, muchas veces, el empresario se ve obligado a contratar a otra persona par que lo supla.

A demás de esto, si el patrón se ve en la necesidad de que el trabajador labore en el día en que le corresponde como descanso semanal u obligatorio, tendrá que pagar un salario doble, lo que significa evidentemente un aumento en sus costos normales.

El empresario tiene que conocer también cuales son las reglas para efectuar pagos en los días en que el trabajador presta sus servicios en lugar de descansar.

DESCANSOS LEGALES:

La L.F.T. establece criterios para que el trabajador disfrute de ciertos periodos de descanso sin mengua de su salario.

Concepto: *Descanso legal* es el periodo en el que el trabajador disfruta de su salario, sin necesidad de prestar el servicio.

Es decir, el descanso legal es el periodo marcado por la Ley para que el trabajador reponga energías recibiendo su salario, o bien cumpla con ciertas obligaciones para con su familia, para con la colectividad o de orden religioso.

10.1 CLASE DE DESCANSOS LEGALES

La ley laboral establece tres distintas formas de descansos legales:

- A) Descanso semanal
- B) Descanso obligatorios
- C) Vacaciones

DESCANSO SEMANAL:

También conocido como descanso del séptimo día, cumple la intención del legislador de que por cada seis días laborados el trabajador cumpla con un día de descanso, por lo menos .

Lo que significa, que a cambio del trabajo por seis días consecutivos, el trabajador tendrá derecho a dejar de asistir a su trabajo durante el séptimo día, con disfrute de su salario. Pero también puede suceder que la empresa conceda al trabajador dos días de descanso a la semana en lugar de uno solo, y entonces el trabajador prestara sus servicios durante cinco días consecutivos y descansara los dos siguientes.

Lo normal en nuestro medio es que el descanso semanal sea el día domingo, por que en esa fecha el trabajador puede convivir con sus familiares y, al mismo tiempo, cumplir con sus deberes religiosos, en su caso, y aun asistir a espectáculos deportivos o sociales que tienen lugar en esa fecha.

DESCANSOS OBLIGATORIOS:

Los descansos obligatorios son fechas especiales señaladas por la ley en que el trabajador está autorizado para dejar de concurrir a sus labores, con el fin de conmemorar acontecimientos religiosos, cívicos, o de solidaridad con la clase trabajadora.

LOS DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO ESTABLECIDOS POR LA LEY SON LOS SIGUIENTES:

- 1 DE ENERO
- 5 DE FEBRERO
- 21 DE MARZO
- 1 DE MAYO
- 16 DE SEPTIEMBRE
- 20 DE NOVIEMBRE
- 25 DE DICIEMBRE
- 1 DICIEMBRE (De cada seis años cuando coincide con la revocación del Poder Ejecutivo Federal) Días de elecciones federales o locales.

VACACIONES:

Las vacaciones son períodos mas prolongados de días de descanso, a que se tiene derecho por cada año cumplido de servicios. La Ley establece que por el primer año se tiene derecho a seis días hábiles consecutivos de vacaciones, que se aumentaran de dos en dos hasta llegar a doce. Llegando esta cifra, lo que se logra el cuarto año, se aumentaran dos días de descanso por cada cinco año de antigüedad.

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo son de gran importancia para el patrón y el trabajador, porque repercuten económicamente tanto en uno como en otro. En efecto, una jornada de trabajo equivocadamente planeada puede producir la necesidad de que ésta se prolongue constantemente, obligando al patrón al pago de tiempo extraordinario, sobre la base de salario doble y, en ocasiones, hasta triple.

Además, es necesario conocer las distintas formas de pactar el salario que autoriza la Ley, para escoger la que más convenga a las necesidades concretas del negocio y del trabajador.

De la misma manera, si el salario no está fijado de tal manera que el trabajador se sienta motivado al recibirlo, puede producir malos resultados para la productividad en el centro de trabajo.

Las condiciones de trabajo están formadas por:

A) JORNADA DE TRABAJO

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a la disposición del patrón para desarrollar sus labores. Es decir, la jornada de trabajo comprende el tiempo desde que el trabajador está listo para iniciar el desempeño de sus labores hasta que concluye la duración fijada para el turno que le corresponde.

B) SALARIO

El salario es la retribución que el patrón paga al trabajador por sus servicios. Es decir, el salario es el pago en efectivo y en especie, que el patrón entrega al trabajador por el desempeño de su trabajo. Esta retribución debe ser necesariamente la convenida entre las partes en el contrato de trabajo.

11.1 TIPOS DE JORNADA DE TRABAJO

A) JORNADA DIURNA

Es la comprendida entre las 6:00 y las 20:00 horas. Su duración máxima es de 8 horas.

Por ejemplo:

1. Será diurna la jornada que comprenda de las 8:00 a las 14:00 horas, con dos horas de interrupción para tomar alimentos, y que reanuda a las 16:00 horas para terminar a las 18:00 horas.
2. Si la jornada inicia a las 7:00 y termina a las 15:00 horas

B) JORNADA MIXTA

Es la que abarca parte de la jornada diurna y parte de la jornada nocturna siempre y cuando, esta última no llegue a tres y media horas. La duración máxima de la jornada mixta es de siete horas y media. Si llega a ese límite y con más razón si lo rebasa, será jornada nocturna y no mixta.

Por ejemplo:

1. La jornada mixta es la que inicia a las 14:00 horas, se interrumpe a las 20:00 para tomar alimentos, reanuda a las 21 horas y termina a las 22:30 horas.
2. Jornada mixta para un panadero por ejemplo: si se inicia a las 3:00 de la mañana, se interrumpe a las 9:00 horas para tomar alimentos; se reanuda a las 10:00 y termina a las 11:30 de la mañana.

C) JORNADA NOCTURNA

Es la comprendida entre las 20:00 y las 6:00 horas y su duración máxima es de siete horas.

Por ejemplo:

1. Es nocturna la jornada de un velador que trabaja de 11 de la noche a las 6 de la mañana del día siguiente. La duración máxima de siete horas para esta jornada obedece a que por razón natural, en este horario el trabajo es más severo.

11.2 EL TIEMPO EXTRA Y SUS PAGOS

Se llama tiempo extraordinario o tiempo extra, en su abreviación permitida, a la prolongación de la jornada de trabajo. Es decir, el tiempo extra consiste en continuar trabajando después de concluida la jornada establecida.

Esto es importante por que no debe confundirse la prolongación de la jornada con el trabajo en día de descanso.

Por ejemplo, si el trabajador labora de lunes a sábado y descansa en domingo y este día es llamado a trabajar, eso no constituye tiempo extra.

La confusión nace de que tanto el tiempo extra como el trabajo en día de descanso se pagan sobre la base de salario doble; pero no son lo mismo.

Las siguientes reglas son importantes para establecer el tiempo extra:

A) Siempre debe ser autorizado y ordenado por el patrón y no depende de la voluntad del trabajador. Ya que si así fuera, el obrero prolongaría la jornada cada vez que necesitara mayor pago.

B) El tiempo extra debe obedecer a las necesidades de la empresa y debe ser evitado en lo posible, pues además de que produce doble pago de salario, tiene en la Ley un límite de 9 horas a la semana. Si se rebasa ese tiempo, el patrón puede ser multado por la autoridad del trabajo con hasta 315 veces el salario mínimo (Artículo 1000 de la Ley). Además de que debe pagar el exceso con salario triple, en lugar de doble.

Es decir, las primeras 9 horas de tiempo extra a la semana se pagan con el doble del salario y las que excedan con el triple.

Por eso, también es importante no confundir el tiempo extra con el trabajo en día de descanso, semanal u obligatorio.

C) Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o comidas, ese tiempo se considera como formando parte de la jornada porque el trabajador está a disposición del patrón en caso necesario (Artículo 64 de la L.F.T). Pero si puede comer o descansar fuera del local de la empresa, como en los ejemplos de la jornada diurna y mixta, esa interrupción no se computa como parte de la jornada.

Por esta reglas, hay que tratar de evitar en lo posible que se cause tiempo extra .

11.3 EL SALARIO Y SU PROTECCIÓN

El salario es la base del patrimonio del trabajador y sobre todo, de su familia, dependiente económico. Por eso la L.F.T. contiene diversas reglas que protegen el salario, principalmente contra abusos del patrón, pero también contra acreedores del patrón o contra acreedores del trabajador.

PROTECCIÓN CONTRA POSIBLES ABUSOS DEL PATRÓN

Las normas de protección del salario contra posibles abusos del patrón, que es el que maneja el salario y, por lo tanto, el que más puede abusar, son las más numerosas en la Ley.

Algunas de las más frecuentes son:

- A) EL SALARIO DEBE DE PAGARSE EN MONEDA DE CURSO LEGAL
- B) REGLAS SOBRE LÍMITES A DESCUENTOS AL SALARIO
- C) LUGAR Y TIEMPO DE PAGO DEL SALARIO

La primera norma consiste en que el salario debe pagarse en moneda de curso legal, estando prohibido sustituir ese pago con cualquier otro signo que no sea moneda común y corriente.

Al respecto, hay algún precedente aceptado por nuestro sistema, que permite pagar el salario por medio de cheque, siempre y cuando se cumplan dos requisitos:

- ⇒ Que el trabajador acepte ese sistema de pago
- ⇒ Que sea favorable al trabajador por que le proteja mas el pago con cheque que en moneda.

En la práctica, la protección más importante al salario contra posibles abusos del patrón consiste en el sistema de descuentos al salario.

El Artículo 110 de la Ley establece reglas claras sobre límites a esos descuentos al salario que puede realizar el patrón.

Lo más frecuente es que el trabajador contraiga deudas con el patrón derivadas de prestamos, o bien de compras hechas de productos de la misma empresa.

Sobre el particular, el Artículo 110, fracción primera, dice claramente que no se puede descontar salario mas allá del 30% del excedente de salario mínimo.

Otro limite sobre descuentos al salario por deudas del trabajador con el patrón, consiste en que el máximo que se puede descontar es el importe de un mes de salario. De tal manera que si el trabajador contrae una deuda con el patrón por una cifra mayor, no se le puede cobrar a través de descuentos a su salario>

Como es natural, el patrón acreedor puede intentar el cobro de su crédito a través de cualquier otro medio permitido por la Ley, pero no mediante descuentos directos al salario del trabajador. finalmente, el salario debe pagarse en el propio lugar de la ejecución del trabajo y de preferencia en horas hábiles, es decir, en horas dentro de la jornada de trabajo, o bien inmediatamente al concluir dicha jornada, o inmediatamente antes de que se inicie.

Esto tiene la clara intención de que el trabajador no se vea obligado a viajar para ir a cobrar su salario o tener que hacerlo fuera de sus horas laborales.

PROTECCIÓN CONTRA ACREEDORES DEL PATRÓN:

La protección al salario consiste en que este es preferente sobre cualquier otro crédito, lo que indica que aun el fisco o cualquier otro acreedor, no puede cobrar, antes de que el trabajador cobre su salario.

PROTECCIÓN CONTRA ACREEDORES DEL TRABAJADOR:

La protección consiste en que el salario es inembargable, cualquier que sea su monto. Esto solo tiene una exención, que también se aplica incluso a salarios mínimos y es el supuesto de pensiones alimenticias, pero siempre y cuando estén decretadas por autoridad judicial.

Por ejemplo, si el trabajador abandonó a su esposa e hijos menores, un juez de lo familiar puede ordenarle al patrón que retenga parte del salario, inclusive del salario mínimo como lo autoriza el Artículo 97 de la Ley, con el fin de que se entregue a la esposa e hijos abandonados, la pensión que les corresponde para su sostenimiento.

XII.- CAPACITACIÓN

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México, no es una actividad nueva, existen referencias históricas que datan de la época de la colonia en donde ya se registran actividades en esta materia.

La estructura del sistema de capacitación y adiestramiento en México, la conforman los siguientes niveles jerárquicos.

1.- COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Integradas en forma bipartita y paritaria, con el mismo número de representantes por cada una de las partes, deben ser establecidas en todas las empresas del país, cuyas funciones están especificadas en el artículo 153-I de la L.F.T., su principal objetivo es vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de capacitación.

2.- COMITÉS NACIONALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Órganos auxiliares de la S.T.P.S. establecidos por rama de actividad económica, de jurisdicción federal. Las funciones de estos comités están plasmadas en el artículo 153-K de la L.F.T.

3.-CONSEJOS CONSULTIVOS ESTATALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

La participación de los consejos, es a nivel estatal, para dotar al sistema de instancias de asesorías, tal como lo estipula el artículo 539 de la L.F.T. son tripartitos (Empresarios, trabajadores y Gobierno del Estado).

4.- SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

Organismo que en materia de capacitación y adiestramiento otorga los ordenamientos legales, asigna facultades para normar, organizar, promover y supervisar las actividades correspondientes.

12.1 LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

En la sociedad actual, la capacitación es necesaria para el desarrollo del recurso humano y formar equipos calificados para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas las áreas organizacionales.

12.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

1. Desarrollar profesional e integralmente a los individuos en un campo de trabajo.
2. Actualizar y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación.
5. Promover mejores niveles de bienestar para los trabajadores.
6. Incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

12.3 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Es importante mencionar que las empresas van a administrar diferentes tipos de programas de capacitación, derivados de sus necesidades específicas.

CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO.-

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.

CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.-

La conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. Constituye una importante herramienta de la organización para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones.

DESARROLLO.-

Comprende la formación integral del individuo y específicamente las acciones que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

12.4 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

En el desarrollo de las acciones de capacitación en las empresas es fundamental contar con sistema de administración en el proceso de capacitación del personal con la finalidad de garantizar el éxito de la formación de los recursos humanos de las mismas.

Generalmente, este sistema, esta integrado de SEIS fases interactivas para lograr hacer de la capacitación un mecanismo dinámico e ininterrumpido.

1.- PLANEACIÓN

Determinar los objetivos de la capacitación que se desea proporcionar al personal, es decir formular el QUE y PARA QUE de la capacitación.

2.- DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

En base a los lineamientos de la planeación, deberá realizarse el diagnóstico de necesidades, con el propósito de identificar las carencias y deficiencias existentes en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores. Es una etapa obligada para poder emprender eventos tales como cursos, conferencias, instrucción programada, etc., constituyendo además la etapa previa a la elaboración de los planes y programas de capacitación.

3.- PROGRAMACIÓN

En esta etapa se precisan los objetivos de los cursos, se desarrollan los temarios de los mismos y se establecen prioridades para la etapa de ejecución, tomando como base los requerimientos de la empresa y del propio personal.

4 - EJECUCIÓN

En esta fase, se llevaran a efecto los planes y programas de capacitación, la calidad de la ejecución dependerá fundamentalmente de la precisión con la que se hayan desarrollado las fases anteriores.

5.- EVALUACIÓN

En esta fase, las acciones se dirigen a calificar los resultados directos en cuanto al nivel de aprendizaje logrado por los participantes en los cursos que integran los planes y programas de capacitación y es la labor misma de los instructores.

6.- SEGUIMIENTO

En esta fase, se plantea la necesidad de conocer el impacto de la capacitación para el logro de los objetivos propuestos en el inicio del plan, tomando en cuenta las diferencias entre lo que era y lo que se logro con la capacitación.

XIII.-SEGURIDAD E HIGIENE

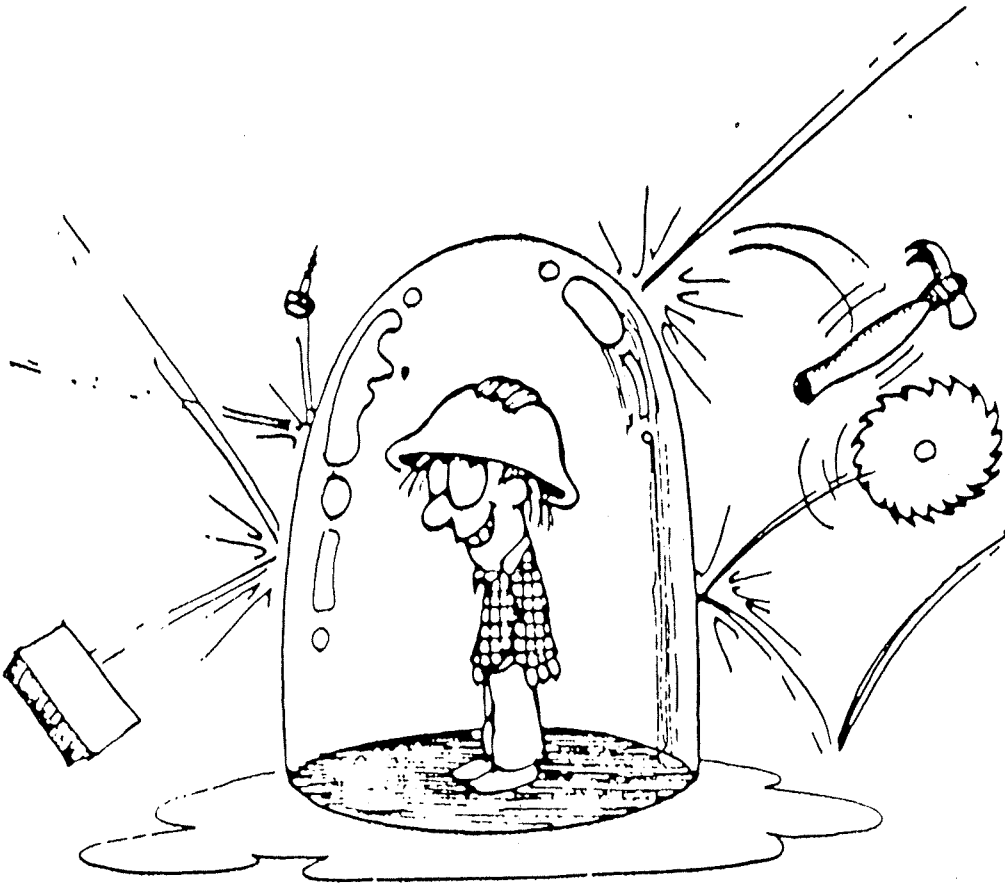
La seguridad y la higiene aplicadas a los centros de trabajo, tienen como objetivo, salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que se les proporcionen las condiciones adecuadas para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades profesionales y riesgos de trabajo.

La seguridad y la higiene industriales son, entonces, el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos, destinados a:

- **LOCALIZAR**
- **EVALUAR**
- **CONTROLAR**
- **PREVENIR**

las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo de su actividad laboral.

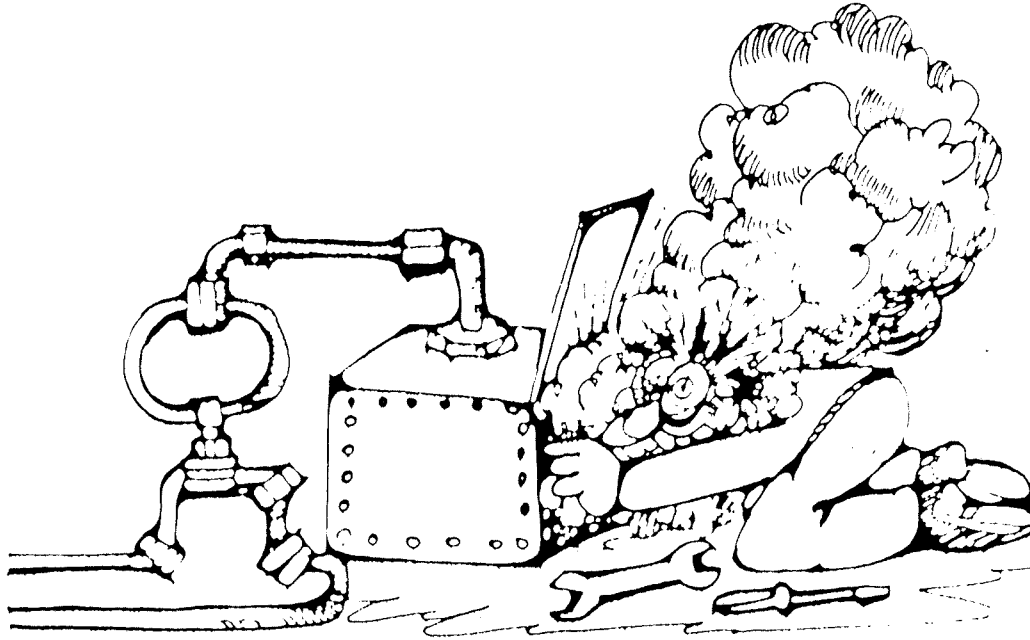
13.1 QUE ES LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO?



Es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.

La seguridad en el trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleadores y los trabajadores.

13.2 QUÉ ES LA HIGIENE EN EL TRABAJO?



Es la parte de la higiene general que busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realizan.

Su propósito es el de reconocer, evaluar y controlar aquellos factores que se generan en el lugar de trabajo y que pueden ocasionar alteraciones en la salud.

13.3 QUÉ SON LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE?



Son los organismos que establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 509 y 510, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

13.4 CUANDO DEBE INTEGRARSE UNA COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE?



En un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha en que inicien sus actividades los centros de trabajo y de inmediato en donde no existan.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social ,
el Departamento del Distrito Federal, las
autoridades de los estados, los patrones y
los trabajadores o sus representantes, deberán
promover la integración de las Comisiones mixtas
de Seguridad e Higiene (ver artículo 193 del
Reglamento General de Seguridad e Higiene
en el Trabajo.

**13.5 CUANTAS COMISIONES MIXTAS DE
SEGURIDAD E HIGIENE DEBEN
EXISTIR EN CADA EMPRESA?**



Para determinar el numero de Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene que deberán establecerse en una misma empresa, así como el numero de representantes propietarios o suplentes, los trabajadores y patronos deberán considerar:

- El numero de trabajadores.
- La peligrosidad de las labores.
- La ubicación del centro o de los centros de trabajo.
- Las divisiones, plantas o unidades, de que se compone la empresa.
- Las formas o procesos de trabajo.
- El numero de turnos de trabajo (ver artículo 195 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

13.6 QUE SE REQUIERE PARA SER MIEMBRO DE UNA COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE?



- Ser trabajador de la empresa
- Ser mayor de edad
- Poseer la instrucción y experiencia necesarias
- De preferencia, no ser trabajador a destajo, a menos que todos los trabajadores presten sus servicios en tal condición.
- Ser de conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de su trabajo sentido de responsabilidad
- Ser, de preferencia, el sostén económico de su familia.

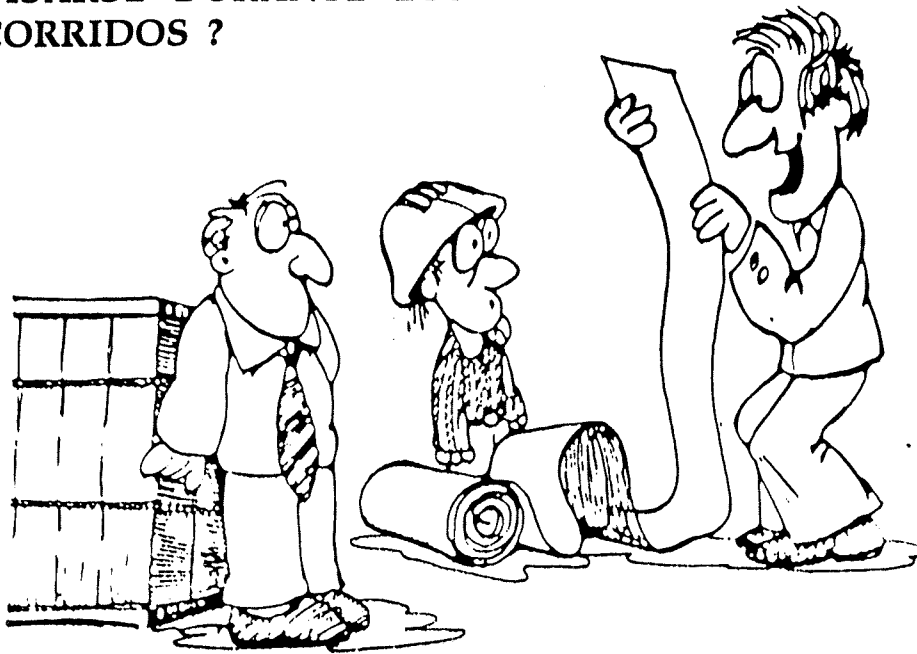
Es decir, se procurará seleccionar a representantes que sepan leer y escribir, tengan un mayor grado de conocimientos, sean respetados por sus compañeros y reconocidos por su seriedad y sentido de responsabilidad (ver artículo 199 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

**13.7 ANTE QUÉ DEPENDENCIA OFICIAL
DEBEN REGISTRARSE LAS COMISIONES
MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE?**



Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el Trabajo deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

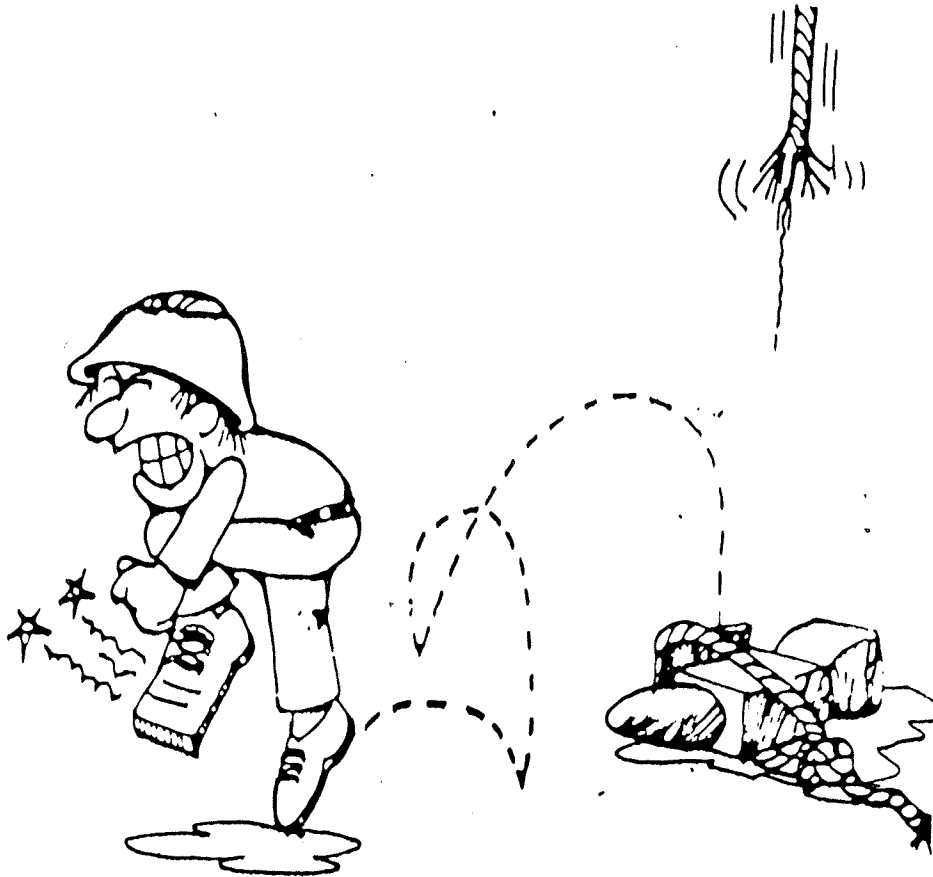
13.8 QUE ASPECTOS DEBEN REVISARSE DURANTE LOS RECORRIDOS ?



Al integrarse las comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, deberá fijarse un programa general de aspectos por revisar permanentemente , en base a las características del centro de trabajo .

- 1.- Aseo , orden y distribución de las instalaciones , la maquinaria , el equipo y los trabajadores en el centro de trabajo .
- 2.- Métodos de trabajo en relación a las operaciones que realizan los trabajadores.
- 3.- Espacio de trabajo y de los pasillos
- 4.- Protecciones de los mecanismos de transmisión .
- 5.- Protección en el punto de operación.
- 6.- Estado de mantenimiento preventivo y correctivo.
- 7.- Estado de uso de herramientas manuales.
- 8.- Escaleras , andamios y otros
- 9.- Carros de mano , carretillas , montacargas de propulsión .
- 10.- Pisos y plataformas
- 11.- Grúas , cabrestantes y en general aparatos para izar .
- 12.- Alumbrado , ventilación y áreas con temperaturas extremas artificiales
- 13.- Equipos eléctricos (extensiones , conexiones y otros)
- 14.- Ascensores
- 15.- Equipo de protección personal por área de trabajo.
- 16.- Agentes dañinos , vibraciones , polvo, gases y otros .
- 17.- Recipientes a presión (calderas y otros)
- 18.- Peligros de explosión por gases , polvos y otros .
- 19.- Manejo de sustancias químicas .
- 20.- Métodos que se siguen para aceitar .
- 21.- Cadenas , cables , cuerdas , aparejos .
- 22.- Acceso a equipos elevados .
- 23.- Salidas normales y de emergencia .
- 24.- Patios , paredes , techos y caminos
- 25.- Sistemas de prevención de incendios

13.9 QUE SON LOS RIESGOS DE TRABAJO ?



De acuerdo con el artículo 473 de la ley federal del trabajo , " ... son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo."

13.10 QUE ES ACCIDENTE DE TRABAJO ?



Es toda lesión orgánica o perturbación funcional , inmediata o posterior , o la muerte , producida repentinamente en ejercicio , o con motivo del trabajo , cualesquiera que sean el y el tiempo en que se presente.

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

Art. 474 de la ley federal del trabajo).

13.11 CUAL ES EL CAMPO DE LA HIGIENE EN EL TRABAJO ?



La higiene en el trabajo abarca :

- a) El ambiente laboral ; es decir : las condiciones del lugar donde se trabaja .

- b) El trabajador ; o sea la relación con el medio y los hábitos personales .

13.12 QUE ES ENFERMEDAD DE TRABAJO ?

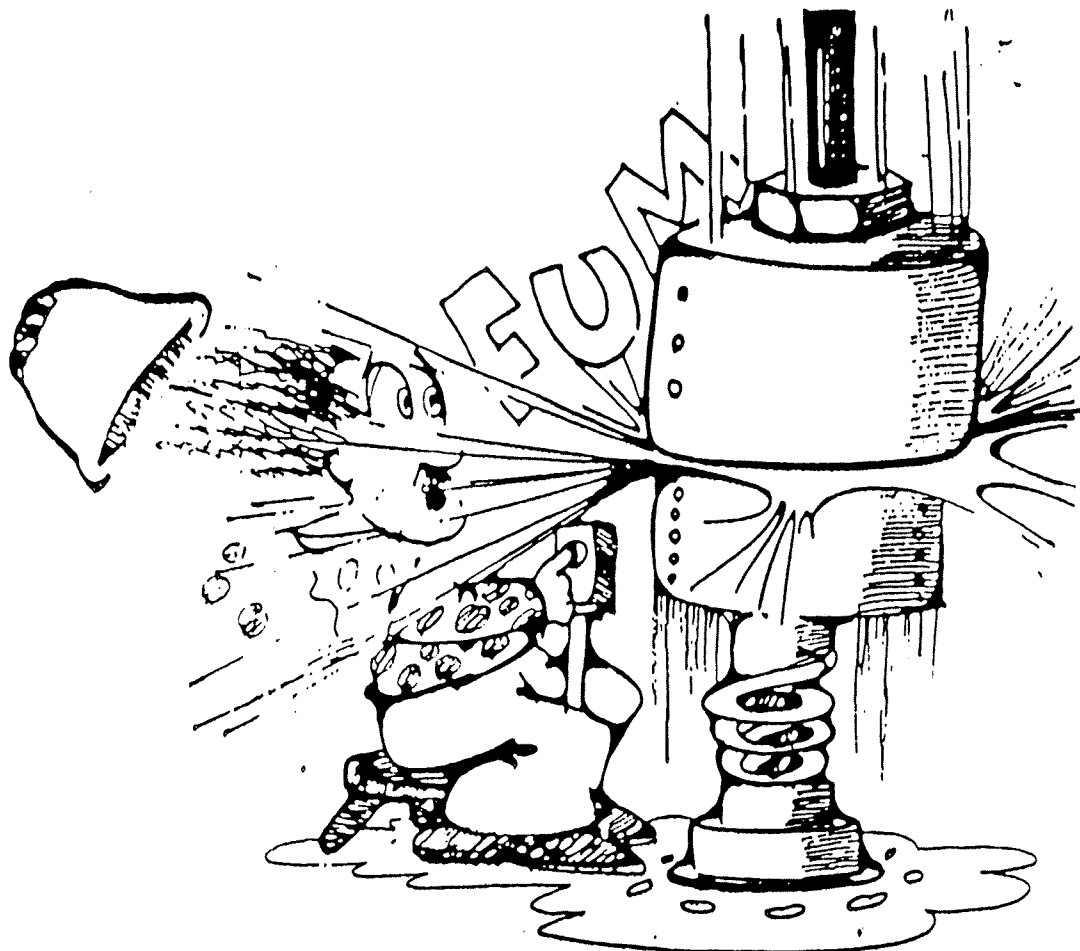


De acuerdo con el artículo 475 de la ley federal del trabajo ,
"Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de
la acción continuada de una causa que tenga su origen o
motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se
vea obligado a prestar sus servicios ."

13.13 QUE SITUACIONES DEL AMBIENTE

FAVORECEN LAS ENFERMEDADES DE

TRABAJO ?



Entre las situaciones del ambiente que favorecen las enfermedades de trabajo se encuentran :

- a) La iluminación inadecuada
- b) La ventilación inadecuada
- c) El ruido excesivo
- d) Las temperaturas extremas
- e) El desaseo y el desorden

XVI.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño de forma objetiva es una de las formas mas eficaces para evitar resentimientos entre los empleados cuando se trata de asignar premios, capacitación, reconocimientos especiales o sanciones. Además, proporciona elementos de control para establecer criterios objetivos en ascensos, promociones, etc. También permite, con elementos concretos, dar retroalimentación al empleado acerca de su trabajo.

Concepto: *La evaluación de desempeño* es el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado en el desarrollo de su trabajo.

El termino "evaluación" siempre tiene un tono de juicio, de examen, de critica y esto, para cualquier persona, siempre resulta amenazante al evaluar a los empleados se trata de ser objetivo, claro y preciso. Se trata de valorar la manera en que el trabajador realizo sus funciones y sus resultados. No se trata **jamás** de enjuiciar a la persona.

Se recomienda evaluar el desempeño de su personal con una periodicidad de al menos una vez al año, aunque lo optimo seria que se hiciera cada seis meses.

Si es en periodos mas cortos, no existen suficientes elementos constantes que permitan hacer una correcta evaluación. Si se hace en periodos mas prolongados que un año, existen tantas variables que afectan el trabajo, que se puede perder objetividad. Además, la memoria es corta. Siempre se debe informar a los empleados que se va a evaluar periódicamente en función de sus resultados de trabajo.

14.1 PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

1. DEFINIR EL PUESTO

Para evaluar el desempeño de un trabajador, es que se tengan claros los objetivos y funciones del puesto que esté realizando el empleado. Recordar que se vá ha evaluar los resultados de su trabajo.

Para esto es conveniente que se consulte previamente la descripción del puesto correspondiente.

2. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño de un trabajador, es propiamente hacer la evaluación. La manera mas sencilla y práctica para los grandes empresarios al frente de pequeñas empresá es utilizaré un cuestionario que les facilite medir en forma objetiva el desempeño de los empleados. El cuestionario lo debe contestar la persona que evalúe al trabajador.

El cuestionario debe tener afirmaciones claras y concretas que describan resultados observables del trabajo del empleado. Es conveniente que se usen afirmaciones que se puedan calificar fácilmente como:

Desempeño bajo

Desempeño adecuado

Desempeño superior.

Las afirmaciones tienen que evaluar tres áreas:

Resultados de trabajo.

Respeto a normas y políticas de la empresa.

Elementos generales de habilidad.

RESULTADOS DE TRABAJO:

Las afirmaciones deben estar redactadas de manera que permitan evaluar los resultados del empleado de una manera tangible, medible, observable.

Se pueden elaborar estas afirmaciones partiendo del resumen del puesto de que se trate.

RESPETO A NORMAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA:

Aquí se refiere a los lineamientos generales que debe seguir un empleado dentro de la empresa, para realizar eficazmente su trabajo. Estos puntos generalmente están contenidos en el reglamento interior de trabajo.

Se debe elegir los puntos del reglamento que puedan tener mayor repercusión en el desempeño del trabajador, en el puesto que se está evaluando.

ELEMENTOS GENERALES DE HABILIDAD:

En este punto, se refiere a las actitudes o habilidades del empleado que apoyan un buen desempeño en el trabajo. Se pueden elaborar las preguntas basándose en la descripción de puesto, en el rubro de características especiales.

3. RETROALIMENTACIÓN AL EMPLEADO

Tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre su resultado de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, se debe reconocer los logros del empleado y felicitarlo, mostrar entusiasmo por su desempeño. Recordarle que tiene el apoyo y el orgullo de la empresa.

También es importante que se piense como se premiara su desempeño. Puede ser con premios económicos, con cursos de Capacitación, promoviéndolo a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad, etcétera.

Pero, si en cambio, los resultados de la evaluación son pobres, piense en las siguientes posibilidades, para que al hablar con el empleado pueda dialogar con el empleado y proponerle algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos.

⇒ Negligencia por parte del empleado para realizar bien su trabajo.

⇒ Falta de capacidad Esto se debe a que el empleado no fue ubicado en el puesto adecuado en función de sus habilidades, experiencias o intereses de trabajo.

⇒ Falta de capacitación par desempeñar el puesto

La entrevista de retroalimentación tiene que hacerse siempre en forma individual y en privado, sobre todo, cuando el desempeño del trabajador no a sido el adecuado.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas , S.A. de C.V.
México , Noviembre 1990

ADMINÍSTRATE HOY
La practica en la micro , pequeña y mediana empresa
Editorial Grupo Gasca
México D.F. , Febrero 1995

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
William B. Werther Jr. , Keith Davis , Mcgraw Hill

LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Francisco Ramírez Fonseca
Editorial Pac , S.A. de C.V.
México D.F. , Enero 1992
9na. Edición

PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
Nacional Financiera
Paquete de Recursos Humanos
Editorial Marsa , S.A. de C.V.

REVISTA LABORAL
Fascículo # 32
Mayo 1995