

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION  
UNIDAD ENSENADA**



**MEMORIA DEL SEMINARIO DE RECURSOS  
HUMANOS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA:**

***MAYRA ESTHELA GONZALEZ VALENZUELA***

**ENSENADA, B.C., A MAYO DE 1998.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
UNIDAD ENSENADA**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**MEMORIA DEL SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

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

**PRESENTA:**

**MAYRA ESTHELA GONZÁLEZ VALENZUELA**

**APROBADO POR:**

---

**L.A.E. J. MARGARITA ELIZABETH RUÍZ S.**

**ENSENADA, B.C, A MAYO DE 1998.**

**AGRADECIMIENTOS Y  
DEDICATORIAS**

*A todas y cada una de las personas  
que de una y otra forma han contribuido  
en mi proceso de aprendizaje...*

*A mi Madre y Abuelo por su amor,  
por su paciencia y confianza...*

*A mis Amigos y Hermanos por estar a mi lado...*

*y a mi Padre gracias por este reto que...*

*he superado*

**GRACIAS A DIOS!!**

# ***CONTENIDO***

**Contenido**

Introducción.....	3
<b>CAPITULO I</b>	
Administración de recursos humanos.....	4
Objetivos de la A.R.H.....	6
Características de los R.H.....	8
Importancia del R.H. ante los cambios.....	12
Naturaleza de la Administración de personal.....	14
<b>CAPITULO II</b>	
Reclutamiento.....	17
Fuentes de reclutamiento.....	18
<b>CAPITULO III</b>	
Selección.....	21
Elementos de la selección.....	22
<b>CAPITULO IV</b>	
Contratación.....	36
Tipos de contrato.....	37
<b>CAPITULO V</b>	
Capacitación y adiestramiento.....	41
Tipos de capacitación.....	44
Beneficios de la capacitación.....	45
<b>CAPITULO VI</b>	
Seguridad e Higiene.....	47
Comisiones de seguridad e higiene.....	49

<b>CAPITULO VII</b>	
Análisis de puestos.....	53
Necesidades del análisis de puestos.....	54
Aspectos considerados.....	55
Recomendaciones en su aplicación.....	57
<b>CAPITULO VIII</b>	
Valuación de puestos.....	59
<b>CAPITULO IX</b>	
Evaluación del desempeño.....	60
Pasos en la evaluación del desempeño.....	61
<b>CAPITULO X</b>	
Administración de sueldos y salarios.....	62
<b>CAPITULO XI</b>	
Servicios y prestaciones.....	64
Características de las prestaciones.....	65
Clasificación de las prestaciones.....	66
<b>CAPITULO XII</b>	
Relaciones laborales.....	67
El reglamento interior de trabajo.....	68
Contenido del R.I.T.....	68
Sindicatos.....	70
Liderazgo.....	71
<b>CAPITULO XIII</b>	
Investigación.....	73

---

# ***INTRODUCCIÓN***

## *Introducción*

Debido a que las organizaciones han venido cambiando constantemente, han surgido necesidades en todas las áreas; producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, es por ello que los especialistas de ésta última se han preocupado por perfeccionar las técnicas encaminadas al óptimo aprovechamiento de éste recurso tan importante.

En ésta memoria se presentan los aspectos fundamentales de la Administración de Personal, o Recursos Humanos, comenzando con la descripción de los términos Administración General, de recursos humanos, sus objetivos, aplicaciones, etc.

Posteriormente, se desarrollan las funciones principales de la administración de personal como son reclutamiento, selección, inducción, administración de sueldos y salarios, servicios y prestaciones, relaciones laborales e investigación además de los temas de capacitación y adiestramiento y seguridad e higiene industrial.

También se exponen los temas de Análisis y Valuación de puestos y evaluación del desempeño ya que son considerados como parte fundamental en el proceso administrativo aplicado al recurso humano (Planeación, Organización, Dirección y Control).

# *CAPÍTULO I*

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

A fin de comprender el concepto de *Administración de Recursos Humanos (ARH)*, es necesario que se reflexione, primeramente sobre el concepto “Administración General”. Para esto se exponen los concepto de los pioneros en el estudio de la administración.

***ADMINISTRACION:***

- a) Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernández Arena).
- b) Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Henry Fayol, *Padre de la administración*)
- c) La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.






Para poder llevar a cabo una adecuada Administración, se deberá identificar el conjunto de recursos con los que cuenta y que deberá coordinar para lograr sus objetivos, como son:

- a) Recursos materiales.
- b) Recursos técnicos
- c) Recursos humanos.

Para el estudio de ésta memoria solo se profundizará en este último.

Entonces, la ARH es el Proceso Administrativo (Planeación, organización, dirección, y control) aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Fernando Arias Galicia Admón. de recursos humanos).

Es por esto que el éxito de la administración del recurso humano depende de cinco factores:

-  Conseguir el personal competente.
-  Darle responsabilidad.
-  Decirle lo que debe de hacer.
-  Explicarle como hacerlo
-  Estimularlo, confiando en sus actitudes para lograr el objetivo.

**OBJETIVOS DE LA ARH**

Para determinar los objetivos de la ARH es necesario estudiar los objetivos de la organización entera, ya que de estos se derivan los primeros; sin embargo generalmente son los siguientes:

1. Proveer, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con la habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

En el siguiente cuadro se agrupan los objetivos en tres grupos y la manera de como lograrlos:

# MEMORIA DE RECURSOS HUMANOS

---

## OBJETIVOS DE LA A.R.H.

## ACTIVIDADES PARA ALCANZARLOS

### OBJETIVOS SOCIALES

- Cumplimiento de las leyes
- Servicios que presta la organización.
- Relaciones Empresa-Sindicato.

### OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Planeación de Recursos Humanos.
- Servicios que presta la organización.
- Selección de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación.
- Actividades de control.

### OBJETIVOS FUNCIONALES

- Evaluación.
- Actividades de control.

### OBJETIVOS PERSONALES

- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación.
- Compensación.
- Actividades de control.

*La principal función* del departamento de personal, por otra parte, es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma mas efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

## **RECURSO HUMANO**

- a) Se comprenden, no solamente el esfuerzo o actividad humanos, sino también sus conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre los más importantes.

### **CARACTERISTICAS:**

1. *No pueden ser propiedad de la organización*, ya que las actitudes, aptitudes, habilidades, etc. son parte de la personalidad del individuo y por lo tanto deberán proporcionarse voluntariamente por éste para la consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales.
2. *Sus aportaciones personales son voluntarias*, esto es, el hecho de que exista una relación de trabajo no garantiza que el trabajador pondrá su mejor esfuerzo en el desempeño de sus labores, a menos que los objetivos organizacionales vayan acorde a los objetivos personales.
3. *Las experiencias, conocimientos, habilidades, etc. son intangibles*, y pueden apreciarse solo a través del comportamiento de la persona dentro de la organización. Es por ello que resulta más difícil el estudio de éste recurso puesto que no pueden llevarse a cabo a través de un método objetivo.
4. *El recurso humano en una organización puede presentarse a través de dos maneras: Descubrimiento o mejoramiento*; el primero, se obtiene mediante *test* psicológicos utilizados básicamente para poner de manifiesto las habilidades, aptitudes,

etc. poco conocidos o desconocidos por el individuo mismo y que al conocerlos le permitirá tener más seguridad en el mismo; el segundo permite que la persona desarrolle las habilidades y conocimientos que posee en beneficio propio y por consecuencia de la organización misma.

5. *Los recursos humanos son escasos*, se dicen “escasos” ya que no todas las personas poseen las mismas, habilidades, aptitudes, conocimientos, etc. en un conjunto, por ello que entre mas escasos son mas demandados estableciéndose así una mercado de trabajo el cual se rige por la ley de la oferta y la demanda.

Si el recurso humano es debidamente aprovechado e incrementado, los beneficios se presentarán individual, organizacional y socialmente; a medida que un individuo se ve motivado a realizar una actividad, mas seguridad estará obteniendo, reflejándose en su mejor desempeño dentro de la organización y por lo tanto, la productividad irá en aumento considerablemente ya que se reducirán costos, tiempos, el trabajador podrá contar con un mejor sueldo lo que le permitirá ahorrar y elevar su nivel de vida; al aumentar sus conocimientos tendrá la capacidad de aportar buenas ideas a la organización permitiendo el desarrollo tecnológico propio.

La mayoría de las veces suelen usarse estos términos como sinónimos de RECURSO HUMANO y de alguna manera están relacionados:


1. *Relaciones Humanas*. Esta interacción no es exclusiva de una organización ya que puede darse en cualquier circunstancia siempre y cuando existan dos o mas personas.


2. *Relaciones Industriales*. Este concepto es mas explícito ya que se refiere exclusivamente a aquella relación que se da entre los individuos de una organización industrial, gubernamental, de servicios, etc.


3. *Relaciones Laborales*. Abarca principalmente aspectos jurídicos de la relación de trabajo, es decir las relaciones obrero-patronales.


4. *Manejo de Personal*. Aunque este concepto se ha prestado a malas interpretaciones, para la presentación de esta memoria, es necesario hacer mención de el; se dice que suele interpretarse mal ya que la palabra manejo es asociada con “utilización”, “explotación”, etc.

Debido a que la Administración de Recursos Humanos es una parte de un todo llamado Organización, no puede presentarse aisladamente, por lo tanto existen otras disciplinas que contribuyen al estudio de esta área como son:

 Ingeniería Industrial.

 Psicología

 Sociología

 Antropología

 Derecho

 Economía

 Matemáticas

### IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO ANTE LOS CAMBIOS

Para la empresa que intente ser altamente competitiva, resulta obligado plantearse que tipo de rol está asignando al recurso humano dentro de su empresa y analizar si dicho recurso está organizado y administrado de la manera mas eficiente posible en sus diversos niveles y dimensiones. Es evidente que no se podrá alcanzar mayor calidad ni mejorar la productividad, si no se abandonan viejas prácticas donde los mandos gerenciales e intermedios consideraban que los trabajadores directos, solo debía limitarse a ejecutar órdenes, repetir tareas y obedecer instrucciones.

El papel del recurso humano en general y del trabajador directo en particular, debe ser rescatado a la luz de las exigencias de calidad y productividad que el mercado y los procesos demandan. Las estrategias de productividad más avanzadas permiten observar que se debe generar y estimular la participación de los trabajadores directos, debido al gran potencial de conocimientos y experiencias cotidianas que en el proceso del trabajo han desarrollado .

Cuando nos damos cuenta que uno de los problemas mas difíciles de resolver por parte de la gerencia es que los trabajadores no se involucran con los objetivos organizacionales, ni se comprometen con las metas dispuestas o previstas, se debe entonces, localizar diversos instrumentos que de manera permanente, permitan consolidar un tipo de involucramiento y de compromiso que estén en aumento creciente.

*Esto no se puede resolver sólo con buena voluntad, no se puede dejar de lado el factor de información.*

Una fuerza de trabajo que carece de información acerca de las características del trabajo que realiza, del producto que genera y de la situación de la empresa en el mercado, será una fuerza de trabajo poco motivada y no le importará poner en su trabajo ningún esfuerzo para incrementar la mejora continua en la planta.

La información debe fluir de manera mas constante, retroalimentarse, ser de carácter diverso, para lo cual, la empresa debe de promover y acordar con los trabajadores y sus organizaciones, los mecanismos, instancias o procedimientos para regular el proceso de *información-comunicación-participación*.

En el Anexo 1 se presenta un cuadro comparativo entre la nueva y la vieja cultura laboral en cuanto comunicación y participación se refiere; de esta manera se puede observar de una manera mas concisa la evolución que ha tenido la administración de recursos humanos.

**NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden ser utilizadas en la administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito o las características de su personal.

Puesto que todas las organizaciones sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de estas organizaciones, constituye básicamente la dirección de personas.

Cualquier persona que sea responsable del trabajo de otros en una organización, deben dedicarse a la administración de personal y llevar a cabo los diferentes procesos, tales como entrenamiento, motivación y asesoramiento que su responsabilidad abarca.

La administración de personal es aplicable a todas las organizaciones, lucrativas o no lucrativas, de gobierno o de la empresa privada, los procesos que le son inherentes pueden ser adaptados y utilizados para servir a las necesidades de todas las organizaciones.

La administración de personal es una herramienta vital para:

1. **OBTENER EL MAXIMO** APROVECHAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL QUE INTEGRA O QUE PUEDE INCORPORARSE A LA EMPRESA.
2. **OPTIMIZAR** EL USO DE SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES EN BENEFICIO DEL LOGRO DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN
3. LOGRAR LA **SATISFACCION DEL PERSONAL** EN EL DESARROLLO DE SUS TAREAS DE TAL FORMA QUE ESTIMULE:

**\*\* INVOLUCRAMIENTO.**

**\*\* COMPROMISO.**

**\*\* IDENTIFICACION.**

con la tarea que se realiza y,

4. QUE PROPICIE UN **SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y ORGULLO** CON LA EMPRESA.

Toda organización, independientemente de su giro o tamaño, tiene su propia MISION y OBJETIVOS EMPRESARIALES que son la razón de ser de la empresa; para cumplir con ellos, deberán de formularse POLITICAS, NORMAS y REGLAS que respalden su cumplimiento.

**FUNCIONES BASICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

1. RECLUTAMIENTO.
2. SELECCIÓN
3. INDUCCION
4. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS
5. PRESTACIONES
6. RELACIONES LABORALES
7. SEGURIDAD E HIGIENE
8. CAPACITACION Y ADISTRAMIENTO
9. INVESTIGACION.

*NOTA: Seguridad e higiene y Capacitación y Adiestramiento se explicarán ampliamente en el capítulo correspondiente.*

## *CAPÍTULO II*

## **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua; de la misma forma que los individuos atraen y seleccionan organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener información sobre ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no; actividad que se lleva a cabo mediante el reclutamiento.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones, al individuo que esté más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos de la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos tanto internas como externas, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos. Debido a la amplia variedad de calificaciones requeridas y a la disponibilidad de estas personas para desempeñar los distintos puestos en muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto número de fuentes de solicitantes. También existe mayor probabilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de fuentes, en especial, si la disponibilidad de solicitantes de cualquier fuente, varía de acuerdo a las condiciones del mercado.

### ***RECLUTAMIENTO:***

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

Para ser eficaz, el reclutamiento, debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes o futuras de los recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales posiblemente, seleccionará las necesarias para la concepción de sus objetivos. Es una actividad que tiene por objeto atraer candidatos para seleccionar a los futuros elementos de la organización.

### ***FUENTES DE RECLUTAMIENTO:***

El problema básico de la organización, consiste en diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interese específicamente. Y en ellas concentra sus esfuerzos el reclutamiento. Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección, y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente. El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado; exige información y persuasión; su función es descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz y eficiente.

### ***FUENTES INTERNAS:***

El uso de fuentes internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral del trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tenga las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además, el personal experto contratado fuera de la organización puede ayudar a reducir las anquilosadas ideas en una organización, aportando nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

### ***FUENTES EXTERNAS:***

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras solo pueden utilizarse para cierto tipos de puestos., tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aún cuando no necesariamente en su orden de importancia, son las siguientes:

1. Anuncios
2. Instituciones educativas.
3. Agencias de empleos.
4. Recomendaciones de empleados.
5. Solicitudes espontáneas.
6. Sindicatos.

# ***CAPÍTULO III***

## SELECCIÓN

A medida que una organización evoluciona, la necesidad de encontrar el elemento mas adecuado para cubrir cada puesto se vuelve mas importante, de ahí la necesidad de *seleccionarlo* objetivamente, y esto se logra, precisamente, a través del proceso de SELECCIÓN.

Para poder encontrar al elemento *adecuado*, se deberá tomar en cuenta la misión, filosofía y objetivos organizacionales, departamentales y personales para poder determinar un marco de referencia desde el cual se partirá. Es de vital importancia que al seleccionar al personal se visualice la organización en general y no el puesto o tarea que se va a desempeñar ya que esto le restaría objetividad.

La selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. En algunas ocasiones, estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual pueden estar interesados. Sin embargo, muchas veces, debido a las continuas necesidades de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomado en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que pueden estarlo en el futuro.

**ELEMENTOS DE LA SELECCION**










1. VACANTE.
2. REQUISICION.
3. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.
4. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.
5. SOLICITUD DE EMPLEO.
6. ENTREVISTA.
7. INFORME DE LA ENTREVISTA.
8. PRUEBAS PSICOLOGICAS.
9. PRUEBAS DE TRABAJO.
10. EXAMEN MEDICO DE ADMISION.
11. ESTUDIO SOCIOECONOMICO.
12. INVESTIGACION DE TRABAJOS ANTERIORES.
13. DECISION FINAL.

**1. VACANTE:**

La presentación de una vacante da inicio al proceso de selección; entendiendo literalmente la palabra vacante como “el puesto que no tiene titular”, pero para el estudio de esta memoria, la palabra vacante se referirá a la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación ó debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de cubrirla, deberá estudiarse la redistribución del trabajo, con el objeto de que esas actividades puedan ser desempeñadas por el personal existente en la organización; en caso de no ser así, entonces se solicitará quien lo cubra.

## **2. REQUISICION:**

Deberá notificarse por escrito al departamento encargado de la selección de personal la nueva vacante. Dicha requisición deberá de contener la siguiente información:

-  Denominación del puesto.
-  Departamento solicitante.
-  Fecha de ingreso.
-  Horario.
-  Sueldo.
-  Tipo de contrato.
-  Conocimientos necesarios.
-  Justificación.
-  Autorizaciones (del departamento y dirección).

## **3. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:**

Este paso tiene como objetivo localizar a las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto ayudará a disminuir el periodo de entrenamiento, y lo mas importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya se encuentra laborando en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos; es por ello que se debe tener la actualización constante de curriculum vitae de los integrantes de la misma.

#### **4. FUENTES DE RECLUTAMIENTO:**

Si no existiera dentro del inventario de recursos humanos el elemento que se está solicitando, entonces, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento internas y externas.

Dentro de la internas podemos considerar como las más comunes las amistades o parientes del mismo personal que ya labora en la organización.

La ventaja principal que se observa es la facilidad de integración del personal; sin embargo, las desventajas son mayores, por ejemplo: fricciones y conflictos cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sancione a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Dentro de las externas mas comunes se encuentran:

- Agencias de empleo
- Medios publicitarios.
- Universidades.
- Bolsa de trabajo

En un país como México, con grandes problemas de subempleo, suelen abundar los candidatos para los puestos en los que no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, etc.; pero, para aquellos puestos en los que se necesita una preparación más larga ya sea formal (contadores, administradores, programadores, ingenieros, etc.) o informal (se da en la práctica del mismo como: torneros, vidrieros, etc.) generalmente, existe escasez de candidatos. En este caso, las organizaciones recurren a la búsqueda de ellos en otras empresas ofreciendo mayores sueldos, prestaciones, mejor ambiente de trabajo, etc.

### **5. SOLICITUD DE EMPLEO:**

Una vez que sean localizados los candidatos, deberá de tomarse muy en cuenta la manera de recibirlos así como de tratarlos a fin de dar la mejor impresión de la organización; no olvidemos que “La primera impresión es la que cuenta”.

Es importante contar con una oficina de reclutamiento y selección confortable y diseñada de tal manera que reduzca al mínimo las incomodidades al momento de recibir, a uno o a varios candidatos a la vez.

Es aconsejable una sala de espera bien iluminada y suficientemente ventilada, de preferencia con cubículos privados que permitan la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Una solicitud de empleo, básicamente abarca los siguientes aspectos:

- Nombre, edad, sexo, estado civil, fecha y lugar de nacimiento, No. de IMSS, R.F.C. no. de pasaporte, licencia de conducir.
- Referencias personales.
- Referencias familiares.
- Puesto y sueldo solicitado
- Experiencia laboral.
- Escolaridad.
- Idiomas que domina.
- Máquinas que maneja.
- Disponibilidad para empezar y fecha.
- Planes a corto y a largo plazo.

*En algunas organización se tiene un formato para solicitud de empleo diseñado especialmente, sin embargo, la mayoría de éstas aceptan que el candidato la presente en otro formato.*

Resulta ideal tener un formato para cada tipo de candidato, es decir, uno para ejecutivos, empleados, obreros; sin embargo, puede diseñarse uno estándar que pueda utilizarse para los tres y, en el caso de los ejecutivos, anexarse el curriculum vitae.

En el anexo 2 se presenta uno de los formatos para solicitud de empleo mas utilizados.

### 6. ENTREVISTA:

En la entrevista inicial se pretende “detectar” a de manera general, y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos mas notorios del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: Apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos.

La entrevista se lleva a cabo a través del siguiente proceso:






#### **RAPPORT:**

Tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, en otras palabras “romper el hielo”, el rapport debe de reinar durante toda la entrevista, y un trato cordial de parte del entrevistador ayuda a establecerlo escuchando con atención y evitando preguntas que pongan en tensión al entrevistado, sarcasmo, ironía, interrupciones, etc. El rapport se establece no solo verbalmente, sino a través también de actitudes.

El uso de sillones confortables en lugar del escritorio, que puede actuar como una barrera, también ayudan al rapport.

#### **CIMA:**

Se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se exploran las áreas que se mencionaron de manera general en el rapport como son:

-  Historia laboral.
-  Historia educativa.
-  Historia personal.
-  Tiempo libre.
-  Proyectos a corto y a largo plazo.

**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 considere pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista y, finalmente, se le de 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 significa un fracaso, sino un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento mas adecuado de sus recursos.

**7. INFORME DE LA ENTREVISTA:**

El resultado y las conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir información que distorsione el resultado obtenido.

El informe debe de ser claro y concreto para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en un formato diseñado. En el anexo puede apreciarse un ejemplo de este formato.

La tarea del administrador no termina con la redacción del informe; es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ❖ Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ❖ Pude establecer el rapport?
- ❖ Alcancé el objetivo?
- ❖ La entrevista se realizó de acuerdo a lo planeado?
- ❖ Logré darle seguridad al entrevistado?
- ❖ Conseguí el acercamiento requerido?
- ❖ Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ❖ Presioné el entrevistado cuando fue necesario?
- ❖ El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

### **8. PRUEBAS PSICOLOGICAS:**

En esta etapa del proceso de selección, se hará una valoración de habilidades y potencialidades del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las habilidades del futuro desarrollo

### **9. PRUEBAS DE TRABAJO:**

La realización de pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto

exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse un paquete de pruebas debidamente estandarizadas evitando así que el futuro jefe inmediato pueda distraerse de sus labores cotidianas. También es denominada prueba de práctica.

### **10. EXAMEN MEDICO DE ADMISION:**

EL examen médico de admisión tiene 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.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de seguridad e higiene de la Secretaría del trabajo y dicen:

ARTICULO 15.“Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores”.

ARTICULO 16.“Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite”.

ARTICULO 17.“En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad”.

Lo anterior demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión ya que este redundaría en beneficios tanto para el individuo como para la propia empresa.

La realización del examen médico de admisión es financiada por la propia organización y deberá de realizarlo un especialista en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. Al contrario de la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar que tipo de trabajo está más adecuado con las capacidades del solicitante.

A través de lo anterior se cumplirán una serie de metas particulares tales como:

- ☞ Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- ☞ Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- ☞ Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- ☞ Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza, si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos x para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como “estrictamente confidencial” y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- ☞ La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- ☞ El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.

El examen médico entonces, es necesario para evitar:

- ✦ Un mayor índice de ausentismo.
- ✦ La aparición de enfermedades profesionales.
- ✦ La disminución del rendimiento de trabajo.
- ✦ El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- ✦ Trastornos en la organización de la producción.
- ✦ Déficit en la calidad de los productos.
- ✦ Menor calidad de producción.
- ✦ Mas elevados niveles de costo.

### 11. ESTUDIO SOCIOECONOMICO:

La investigación socioeconómica debe descubrir tres áreas:

- ☺ Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento de trabajo.
- ☺ Conocer lo mas detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- ☺ Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido relación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Generalmente, esta fase queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito.

De manera general las áreas que se exploran son las siguientes:

- ✓ *ANTECEDENTES PERSONALES*: Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, penales, pasatiempos, intereses, etc.
- ✓ *ANTECEDENTES FAMILIARES*: Nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos, e integración familiar.
- ✓ *ANTECEDENTES LABORALES*: Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación del desempeño, comportamiento, etc.
- ✓ *SITUACION ECONOMICA*: Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

### **12.- INVESTIGACION DE TRABAJOS ANTERIORES:**

Resulta muy importante investigar su desempeño en los empleos que ha tenido anteriormente ya que, no basta una carta de recomendación solamente, es necesario , además, oír la opinión que sus jefes anteriores tengan del candidato a nuestro puesto vacante; por ejemplo, su carácter, forma de afrontar determinadas circunstancias en las

cuales deben tomarse decisiones rápidamente, su discreción en cuanto a información de la empresa o de sus compañeros de trabajo, su disposición para colaborar, etc.

Además, se debe de analizar el tiempo que ha permanecido en cada empleo así como los motivos de su separación, si fue voluntaria o fue liquidado.

### **13. DECISION FINAL:**

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Hecho esto, se presenta al jefe inmediato, y de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Resulta importante y recomendable que la decisión final corresponda al jefe del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una “prueba de situación” se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección, es función social y obligación profesional orientar a los solicitantes para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es necesidad tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

## *CAPÍTULO IV*

## **CONTRATACION E INDUCCION**

### **CONTRATO DE TRABAJO:**

Nuestra Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Igualmente, define el contrato individual de trabajo, como aquel en virtud del cual un sujeto de obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

La Ley otorga a la relación de trabajo los mismos efectos jurídicos que al contrato individual, pues este no es sino el escrito en el cual se hacen constar el o los servicios personales prestados a otro, mediante su subordinación, y el pago de un salario.

El elemento esencial de la relación, así como del contrato de trabajo es la “subordinación” del trabajador; o sea su “sometimiento” a la autoridad del patrón, lo cual representa para este el ejercicio de un poder sobre el operario, en virtud de una relación jurídica.

**TIPOS DE CONTRATO:**

- 📖 POR TIEMPO INDETERMINADO
  
- 📖 POR TIEMPO DETERMINADO
  - TEMPORAL
  - EVENTUAL
  - OBRA DETERMINADA
  - PRECIO ALZADO.

Como inducción se entenderá a la actividad de proporcionar al nuevo trabajador toda la información necesaria respecto a la organización, funciones a desarrollar, etc. a fin de lograr su rápida incorporación en su medio de trabajo y lograr una identificación.

Lo anterior se logra publicando y difundiendo los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipe de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

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

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

Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos e incluso a los que ya tiene y de establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo, y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal, quedaría inconcluso si se descuidará la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

De hecho se dice que la inducción de personal se inicia desde el momento en que se recibió para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; y normalmente puede considerarse como terminada, cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con algún grado razonable de éxito, lo que ha estado aprendiendo.

*La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice.*

La mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado y el trabajo a desempeñar, que se encuentran contenidos en el llamado “Manual de Bienvenida”.

Sin embargo, uno de los aspectos mas delicados del proceso de inducción, tiene lugar el primer día de labores, el cuál, habitualmente, resulta inolvidable.

La confusión y el entusiasmo son las dos emociones dominantes durante el primer día de trabajo del nuevo elemento.

*Un buen programa de inducción trata de disminuir las confusiones y fomentar el entusiasmo.*

Es por esto, que, cuando inician por primera vez sus actividades en una organización, los individuos necesitan apoyo, seguridad y aceptación, así las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

*El manual de Bienvenida* contiene, regularmente, los siguientes apartados:

- ✓ Historia de la organización.
- ✓ Sus objetivos.
- ✓ Horarios, días de pago, etc.
- ✓ Artículos que produce o servicios que presta.
- ✓ Estructura de la organización.
- ✓ Políticas de personal.
- ✓ Prestaciones.
- ✓ Ubicación de servicios (Comedor, consultorio médico, etc.)
- ✓ Reglamento interior de trabajo.
- ✓ Pequeño plano de las instalaciones.
- ✓ Información general.

Dada su importancia, considero importante exponer brevemente el concepto de comunicación, puesto que en el proceso de inducción, como en todo proceso administrativo, es de vital importancia emplear la adecuada comunicación a fin de evitar confusiones en ambas partes.

La comunicación entre superiores y subordinados, es muy importante debido a su efecto sobre las actitudes y conducta del subordinado. Es responsabilidad del superior dar a sus subordinados órdenes e instrucciones, proporcionándoles retroalimentación sobre su desempeño, aconsejarlos sobre los asuntos que sean de su interés y de preocupación para ellos y asesorarlos en situaciones problemáticas.

Para cumplir con estas responsabilidades, se requiere que el superior tenga, o sepa donde adquirir, información completa y precisa, así como la habilidad para transmitirla y la facilidad de escuchar hechos y sentimientos. Además, debe escuchar constantemente las comunicaciones no orales de la otra persona, incluyendo sus reflexiones, sus gestos, el golpetear de sus dedos, la expresión de sus ojos y las líneas cambiantes de sus cejas.

Convirtiéndose en un buen oyente y animando a sus subordinados a comunicarse plenamente con él, el superior tendrá una mejor oportunidad de obtener el tipo de información que necesita para cumplir con sus responsabilidades. La información procedente de los subordinados puede incluir la relativa a problemas o dificultades relacionadas con el desempeño del trabajo, sus sentimientos y actitudes hacia la organización y el departamento, así como ideas y sugerencias para mejorar la operación en general.

# *CAPÍTULO V*

## **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

La estructura del sistema de CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, en México, la conforman los siguiente niveles jerárquicos:

- ☞ **COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:** Integradas en forma bipartita y paritaria, por 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 Ley Federal del Trabajo (L.F.T.). Su principal objetivo es vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de capacitación.
  
- ☞ **COMISIONES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:** Organos auxiliares de la Secretaría del trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.) establecidos por rama de actividad económica, de jurisdicción federal. Las funciones de éstos comités aparecen en el artículo 153-K de la L.F.T.
  
- ☞ **CONSEJOS CONSULTIVOS ESTATALES DE CAPACITACION 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.*

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (S.T.P.S.): Organismo que en materia de capacitación y adiestramiento otorga los ordenamientos legales, asigna facultades para normar, organizar, promover, y supervisar las actividades correspondientes.

Pero una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento no se crea solo por crearse, sino porque existen una serie de necesidades para ello, porque:

1. Proporciona información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución mas recomendable es la de preparar más y mejor al personal.
4. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
5. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

### **LA FUNCION DE LA CAPACITACION 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.

Como objetivos principales de la capacitación se encuentran los siguientes:

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

## TIPOS DE CAPACITACION

Los programas de capacitación en cada empresa se administrarán de manera diferente de acuerdo a las necesidades de cada organización. Por ello y con fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes grupos:

- ↻ **CAPACITACION 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.
- ↻ **CAPACITACION 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.

Como cualquier proceso, el de la capacitación también deberá de organizarse, en este caso siguiendo los pasos del proceso administrativo, de la forma como se expone a continuación:

1. **PLANEACION:** 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. PROGRAMACION:** 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 propósito personal.
- 4. EJECUCION:** En esta fase se llevarán 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. EVALUACION:** En esta fase, las acciones se dirigen a calificar los resultados directos en cuanto a nivel de aprendizaje logrado por los participantes en los cursos que integran los planes y programas de capacitación y a 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 logró con la capacitación.

### **BENEFICIOS DE LA CAPACITACION**

#### **A LAS ORGANIZACIONES:**

- ☺ Conduce a una mayor rentabilidad.
- ☺ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ☺ Eleva la moral de la fuerza laboral.
- ☺ Contribuye al desarrollo de la organización.
- ☺ Crea mejor imagen.
- ☺ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

**PARA EL INDIVIDUO YA QUE REPERCUTEN POSITIVAMENTE EN LA ORGANIZACIÓN:**

- ☺ Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- ☺ Desarrolla un sentido de crecimiento y progreso.
- ☺ Sube el nivel de satisfacción en el puesto.
- ☺ Permite el logro de metas individuales.

**EN LAS RELACIONES HUMANAS, INTERNAS Y EXTERNAS:**

- ☺ Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- ☺ Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- ☺ Alienta la cohesión de los grupos.
- ☺ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

# *CAPÍTULO VI*

**SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

**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 y accidentes laborales.

*LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIALES* es entonces:

Un *CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS* científicos y *tecnológicos* destinados a:

- ✓ LOCALIZAR
- ✓ EVALUAR
- ✓ CONTROLAR y
- ✓ PREVENIR

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

***RIESGOS DE TRABAJO:***

De acuerdo con el artículo 473 de la L.F.T.:

“ Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo del trabajo”.

### **ACCIDENTE DE TRABAJO:**

“ 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 tiempo o lugar en que se presente.

Como lo determina el artículo 474 de la L.F.T., quedan incluidos también los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar de trabajo y viceversa.

### **LA HIGIENE EN EL TRABAJO ABARCA:**



*El ambiente laboral; es decir, las condiciones del lugar donde trabaja.*



*El trabajador; o sea la relación con el medio y los hábitos personales.*

### **ENFERMEDAD DE TRABAJO:**

“ Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continua 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. (Artículo 475 de la L.F.T.)

### **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 empleados y los trabajadores.

### ***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 conocer, evaluar y controlar aquellos factores que se generan en el lugar de trabajo y que pueden ocasionar alteraciones en la salud.

Pero para entender los conceptos anteriores, es necesario tener una idea mas o menos clara de que se entiende por lugar de trabajo, que puede explicarse a través del siguiente concepto:

***LUGAR DE TRABAJO:*** El lugar de trabajo no es solamente el local cerrado de la fábrica o negociación, sino también otro lugar, incluyendo la vía pública, que use el trabajador para realizar una labor de la empresa, así como cualquier medio de transporte que utilice para ir de su domicilio al centro de trabajo y de éste a su domicilio.

### **COMISIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE:**

Son los organismos que establece la L.F.T. en sus artículos 509 y 510, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponen medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

Una comisión de Seguridad e Higiene debe integrarse 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 de Seguridad e Higiene (Artículo 193 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

### **CANTIDAD DE COMISIONES QUE DEBEN EXISTIR EN LAS EMPRESAS:**

Para determinar el número de comisiones de seguridad e higiene que deberán establecerse en una misma empresa, así como el número de representantes propietarios y suplentes, los trabajadores y patrones deben considerar:






- El número de trabajadores.
- La peligrosidad de las labores.
- La ubicación del centro de trabajo.
- Las divisiones, plantas o unidades, de que se compone la empresa.
- Las formas o procesos de trabajo.
- El número de turnos de trabajo.

Para ser miembro de una comisión de seguridad e higiene se requiere:

- 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 (Artículo 199 del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

Las situaciones que favorecen las enfermedades de trabajo son:











-  La iluminación inadecuada.
-  La ventilación inadecuada.
-  El ruido excesivo.
-  Las temperaturas extremas.
-  El desaseo y el desorden.

Las comisiones de seguridad e higiene deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Las comisiones deben de realizar por lo menos un recorrido de observación mensual para cumplir con lo dispuesto en el Artículo 509 de la L.F.T. recorrido que debe hacerse tomando en cuenta el proceso de producción y se deberán observar las siguientes áreas:

-  Las instalaciones.
-  Los locales de servicio.
-  Los departamentos de producción.
-  Los talleres de mantenimiento.

Algunos de los aspectos que deben de revisarse durante los recorridos son:

-  Aseo, orden y distribución de las instalaciones, maquinaria y equipo.
-  Espacio de trabajo y pasillos.
-  Protecciones en los mecanismos de transmisión.
-  Estado de mantenimiento correctivo y preventivo.
-  Estado y uso de herramientas.
-  Alumbrado, ventilación y áreas con temperaturas extremas artificiales.
-  Equipo de protección personal por área de trabajo.
-  Peligros de explosión por gases, polvos y otros.
-  Salidas normales y de emergencia.
-  Sistemas de prevención de incendios.

## *CAPÍTULO VII*

### ANALISIS DE PUESTOS

Es una técnica básica que consiste en la descripción detallada, sistemática e impersonal de las funciones, actividades y responsabilidades que caracterizan un puestos, y que nos dan información clara y precisa respecto a:

- Para qué fue creado el puesto en la organización?
- Cuáles son las actividades que debe desarrollar la persona que ocupa el puesto?
- Cuáles son los límites de autoridad, responsabilidades, etc.?

Una vez que se ha realizado el ANALISIS DE PUESTOS es necesario determinar para que se utilizará. A continuación se mencionan algunas de las utilidades principales:

- Como punto de partida para el reclutamiento y selección.
- Para detectar las necesidades de capacitación.
- Como base para la planeación de vida y carrera dentro de la organización.
- Para evaluar el desempeño del individuo.
- Como elemento primario del estudio de evaluación de puestos.
- Como parte integrante de los manuales de organización.
- Como instrumento en auditorias administrativas

*Esta técnica se refiere única y exclusivamente al puesto, no a la persona que lo ocupará.*

Un análisis de puestos satisface, además, tres tipos de necesidades:

☞ **NECESIDAD LEGAL:** La Ley Federal del Trabajo hace referencia, en algunos de sus artículos, a la obligación tanto del patrón como del trabajador de apagar a la descripción de las actividades, que, de preferencia, deberá de documentarse. Los artículos mencionados son los siguientes:

ARTICULO 25 fracción III: “Presentar por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible”

ARTICULO 47 fracción XI: Nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

ARTICULO 134 fracción IV: Marca como obligación de los trabajadores: “Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

☞ **NECESIDAD SOCIAL:** Diferentes estudios han demostrado que el hombre pasa una parte considerable de su vida (50% de su estado de vigilia), desempeñando su trabajo, tiempo en el que no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc. por lo tanto, resulta necesario determinar el contenido de cada puesto, características, requerimientos, a fin de que, quien lo desempeña tenga la oportunidad de conjugar sus intereses de manera que pueda realizarse.

☝ **NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD:** Debido a la preocupación y necesidad de incrementar la eficiencia y productividad en el trabajo, la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo del recurso humano, se han buscado sin descanso. Sin embargo para poder llegar a una división verdadera de funciones, y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. La existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen político y social al que pertenezcan.

Los siguientes son algunos de los aspectos considerados con mas frecuencia en esta técnica:

- ☞ **DENOMINACION DEL PUESTO:** Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra, que exprese la característica esencial del mismo.
- ☞ **LOCALIZACION EN LA ORGANIZACIÓN:** Se elabora un organigrama que muestre la posición del puesto dentro de la organización.
- ☞ **JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** Es necesario dejar establecido de quien va a depender.
- ☞ **JORNADA DE TRABAJO:** Establecer el horario de trabajo considerando el tiempo de alimentación así como jornadas u horarios extraordinarios.
- ☞ **LOCALIZACION FISICA:** Señalar el edificio, piso, alineación y orientación donde se encuentre el puesto.

- ⇒ DESCRIPCION ANALITICA: Indicar cada una de las funciones que el titular del puesto va a desempeñar.
- ⇒ REQUERIMIENTOS: Determinar las habilidades, escolaridad, conocimientos especiales necesarios que requiera el puesto.
- ⇒ IDIOMAS: Indicar el tipo de idioma que se requiere (dominarlo, escribirlo, leerlo y hablarlo).
- ⇒ EXPERIENCIAS: Determinar si es necesaria la experiencia, en caso de ser necesaria, establecer si en un puesto similar o en el área.
- ⇒ INICIATIVA: Especificar si el grado de iniciativa que debe tener el titular del puesto para resolver problemas difíciles que pudieran presentarse.
- ⇒ ESFUERZO: Establecer el tipo de esfuerzo que realizará el titular tomando en cuenta los aspectos físicos, mentales y/o visuales.
- ⇒ RESPONSABILIDAD: Indicar claramente el tipo de responsabilidad a la que estará sujeto ya sea directa o indirectamente a los diferentes niveles de la organización, tales como gerenciales, funcionarios, empleados, obreros, etc.
- ⇒ TRAMITES Y PROCESOS: Especificar donde afectarían los errores en el trabajo (sección, departamento, etc.)
- ⇒ VALORES Y/O EQUIPO: Determinar el valor de los bienes que maneja en caso de perjuicio.
- ⇒ CONDICIONES DE TRABAJO: Aquí se toman en cuenta tanto ambientales como de tipo (de pie, sentado, caminando, etc.)
- ⇒ RIESGOS: Determinar a que tipo de riesgos pudiese estar sujeto el titular del puesto (accidentes de trabajo, enfermedades profesionales).
- ⇒ EL PERFIL: La edad, sexo, estado civil, características psicológicas deseables, etc.

Si se desea que el ANALISIS DE PUESTOS resulte lo mas objetivo posible, es conveniente tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para su aplicación:

- ✓ **NO PERSONALIZAR.** Lo importante es obtener información del puesto independientemente de la persona que lo desempeñe, ya que de lo contrario podría sobrevalorar la información, o bien, devaluarla.
- ✓ **ESTA INFORMACION DEBE VALIDARSE** tanto con el ocupante del puesto como con su jefe inmediato, por la razón mencionada anteriormente.
- ✓ **PARA QUE SEA REPRESENTATIVA** se recomienda que con base en el número de personas que ocupa el puesto, se calcule el 10% de la población y éste constituya la muestra a la que ha de aplicarse. Sin embargo, en la práctica nos damos cuenta de que esto implica mucho trabajo, por lo cual podemos considerar que un promedio aceptable por puesto, en el caso de contar con muchas plazas y que la actividad sea sencilla y rutinaria, puede ser de cinco aplicaciones.
- ✓ **AL SELECCIONAR** a quien aplicar, se recomienda que sea de manera aleatoria o al azar.
- ✓ **LA INFORMACION** puede ser obtenida por personal externo a la empresa, lo cual tiene como ventaja obtener una visión mas objetiva, libre de elementos emocionales contaminantes; no obstante, esto resulta caro y tiene como desventaja el llevar mas tiempo ya que al principio se enfrentará a una actitud defensiva de la gente.

- ✓ **SI LO REALIZA PERSONAL DE LA EMPRESA**, se recomienda que se capacite en el uso de la técnica, así como en el manejo de la entrevista.
  
- ✓ **INFORMAR Y SENSIBILIZAR AL PERSONAL**, sobre lo que se va a hacer para evitar que se tenga una percepción amenazante o se creen falsas expectativas por no proporcionar la información suficiente.
  
- ✓ **PREVEER SU ACTUALIZACION**. Recuerde que la organización al igual que las personas, es un ente dinámico y cambiante.
  
- ✓ Se requiere elaborar un **PROYECTO DE APLICACIÓN** en el que se especifiquen objetivo, tiempos y recursos para su aplicación.
  
- ✓ **APOYO DIRECTIVO**, como en cualquier programa es necesario contar con el.

# *CAPÍTULO VIII*

## **VALUACION DE PUESTOS**

Esta técnica tiene como objetivo, contribuir a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios, ya que, sin duda, uno de los problemas a los que se han venido enfrentando las organizaciones, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan. La Constitución Mexicana hace mención de la importancia legal de esta técnica es su Artículo 123 fracción XXVII inciso b, en donde, literalmente expresa que “condición nula que no obliga a los contratante, aunque se exprese en el contrato, aquella que fije un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje”. Asimismo, la L.F.T. también determina sus lineamientos para este aspecto estableciendo en su artículo 86 que “Para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones también iguales, debe corresponder salario igual”

## *CAPÍTULO IX*

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los empleadores están siempre observando la forma en que los empleados están desempeñando sus asignaciones de trabajo y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes y pequeñas, sin embargo, han creado un programa formal, diseñado para facilitar y a estandarizar la evaluación de los empleados. Aún cuando los programas de evaluación del desempeño pueden tener muchos propósitos, están diseñados principalmente para mejorar el desempeño del puesto.

El fracaso o éxito de la evaluación del desempeño en una organización depende de la filosofía sobre la cual se establezca, de las actitudes del personal gerencial y de supervisión hacia el, y en sus habilidades para alcanzar los objetivos de tal programa.

A continuación se enuncian los pasos que hay que seguir en la evaluación del desempeño:

6. Tomar la acción adecuada.
5. Comentar la evaluación con el empleado.
4. Evaluar su desempeño comparándolo con los requisitos.
3. Observar lo que está haciendo el subordinado.
2. Discutir los requisitos del desempeño con el empleo y ajustarlos según sea necesario
1. Formular los requisitos del desempeño. En otras palabras, determinar lo bien que se espera que el empleado desempeñe sus obligaciones.

# *CAPÍTULO X*

## ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Aunque en realidad cada trabajador tiene sus propias aspiraciones y un modo particular de valorarlas, existen algunas aspiraciones generales que se pueden considerar legítimamente como representativas de todos los trabajadores:

1. ADECUADA RETRIBUCION
2. SATISFACCION DEL TRABAJO
3. BUENAS RELACIONES EN EL TRABAJO

En su definición mas específica, se dice que la administración de sueldos y salarios tiene como objetivo “Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional al trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La mayoría de las personas solemos, alguna vez, confundir los términos *Salario* y *Sueldo* ya que los consideramos sinónimos; sin embargo, es necesario conocer la diferencia entre ambos para poder entender el tema que se está tratando.

**SALARIO:** De acuerdo al Artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo “Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo” El artículo 84 de esta Ley establece que salario “Se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones,

percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”

**SUELDO:** La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a su periodicidad de pago.

A medida que ha venido evolucionando la Administración del personal, han evolucionado también los sistemas de remuneraciones. A continuación se presenta de manera esquemática el sistema tradicional y el nuevo propuesto:

<b>Cultura Productiva Tradicional</b>	<b>Nueva Cultura Productiva</b>
↓ Compromisos rígidos del trabajador con la empresa.	↑ Compromisos de esfuerzo cambiante por parte de los trabajadores.
↓ Salario de acuerdo con la cantidad de esfuerzos físicos desempeñados por los trabajadores.	↑ Salario de acuerdo con otros parámetros: <i>habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes</i> de los trabajadores.
↓ Escalafón ciego, por antigüedad y puesto vacante.	↑ Ascenso por <i>conocimiento, habilidad y actitudes</i> .
↓ Existencia de un gran número de categorías salariales.	↑ Adelgazamiento de categorías salariales, “achatación del abanico laboral.
↓ Incentivos con base en los volúmenes de producción y de manera individual.	↑ Incentivos con base en la productividad, calidad y de forma grupal o por la empresa.

## *CAPÍTULO XI*

## **SERVICIOS Y PRESTACIONES**

Servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador. En otras palabras son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en dinero o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

La distinción entre servicios y prestaciones no es clara; con frecuencia se usan estos términos como sinónimos. Incluso algunas definiciones como la siguiente suponen ambos conceptos:

Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo a su trabajo.

*Para efectos de evitar confusiones, en esta memoria, se utilizará solamente la palabra PRESTACIONES.*

**CARACTERISTICAS DE LAS PRESTACIONES:**

- Las prestaciones son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal.
- Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados, pero su principal y más inmediato valor es para el empleado mismo.
- Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales. Más todavía, no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
- Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente, por el patrón; por lo menos, este lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.
- Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.

### CLASIFICACION DE LAS PRESTACIONES:

Generalmente las prestaciones se agrupan en tres categorías:

- ☺ En dinero.
- ☺ En especie.
- ☺ En facilidades, actividades o servicios.

De la clasificación anterior y de las definiciones mencionadas al principio de este capítulo, se desprende que estrictamente no deberían considerarse como prestaciones aquellos que la ley establece de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc. puesto que son derechos y forman parte del salario; sin embargo, en nuestro medio de ha generalizado considerar como prestaciones los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal, originando la siguiente clasificación:



#### PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS LEYES:

1. Ley Federal del Trabajo.
2. Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
3. Ley del Instituto de Seguridad y Servicios de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).
4. Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.



#### PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS ORGANIZACIONES:

1. Financieras directas.
2. Financieras Indirectas.

## *CAPÍTULO XII*

## **RELACIONES LABORALES**

Una vez contratado el trabajador, (cualquier persona que labora: ejecutivo, oficinista, obrero) va a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización. Frecuentemente, estos nexos no serán solo individuales sino colectivos. En las organizaciones tradicionales existen diversos niveles; para nuestros propósitos consideramos dos: operativo y directivo. El primero se encarga de llevar a cabo los planes que establece el segundo. En este capítulo se estudian brevemente diversos instrumentos administrativos y legales que norman las relaciones entre ambos. Además, se hará mención de los sindicatos.

### **EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO:**

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

Constituye un instrumento de origen jurídico puesto que es el capítulo V del título séptimo de la Ley Federal del Trabajo el que justifica y norma su existencia.

El Artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo define el Reglamento Interior de Trabajo de la siguiente manera:

*“Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento”.*

### **CONTENIDO DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO:**

Según el Artículo 423, las materias que deberá contener dicho reglamento son:

- ☐ Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;
- ☐ Lugar y momento en que deben de comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- ☐ Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- ☐ Días y lugares de pago;
- ☐ Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V:

Son obligaciones de los patrones:

Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores, en las casa comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes, y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;






- ☞ Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- ☞ Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar las mujeres y los menores;
- ☞ Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- ☞ Permisos y licencias;
- ☞ Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación, la suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción;
- ☞ Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

## **SINDICATOS:**

Según el artículo 375 de la Ley Federal del Trabajo, un sindicato es la representación de los trabajadores en la defensa de los derechos individuales que les correspondan, sin perjuicio del derecho de estos para obrar o intervenir directamente.

*Un sindicato se constituye de la siguiente manera:*

Con 20 trabajadores en servicio activo por lo menos. Para la determinación de este número se tomarán en consideración aquella cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o terminada dentro del periodo comprendido dentro de los 30 días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y en la que se otorgue a este (Art. 364 L.F.T.) Existen cinco clases de sindicatos y son:

-  **SINDICATOS GREMIALES:** Son aquellos formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.
-  **SINDICATO DE EMPRESA:** Los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una misma empresa.
-  **SINDICATOS INDUSTRIALES:** Se refiere a los sindicatos formados por trabajadores que prestan sus servicios en dos o mas empresas de una misma rama industrial.
-  **SINDICATOS NACIONALES DE INDUSTRIA:** Conformados por trabajadores que prestan sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o mas entidades federativas.
-  **SINDICATOS DE OFICIOS VARIOS:** Los formados por trabajadores de diversas profesiones.

Así como la comunicación es parte vital del buen funcionamiento de una organización, el liderazgo lo es de igual manera tomando en cuenta que el término *LIDERAZGO* puede definirse como: “El proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”.

Sin embargo, este concepto abarca varios tipos de liderazgo, como se mencionarán mas adelante,

### ***DIEZ TIPOS DE LIDERAZGO:***

- ⇒ **EL CONCILIADOR:** Actúa como mediador de posturas limando asperezas y se convierte en el apoyo de quienes lo rodean.
- ⇒ **EL CINICO:** Suele apelar a cuestiones secundarias para poner en marcha sus auténticos intereses que luego afirma de forma abierta.
- ⇒ **EL DOCTRINARIO:** Traza un sistema coherente de pensamiento y trata, siempre que es posible, de armonizar con sus decisiones en la mayoría de las ocasiones.
- ⇒ **EL IDEALISTA:** Justifica siempre su actitud en nombre de valores universales y eternos.
- ⇒ **EL IMAGINATIVO:** Sale airoso de cualquier situación. Las nuevas circunstancias no le desconciertan y sabe inventar soluciones.
- ⇒ **EL JUGADOR:** Afronta el riesgo de manera mas o menos consciente, afronta el peligro y actúa con rapidez.
- ⇒ **EL LUCHADOR:** Es el que, tras fijarse unos objetivos que no tienen por que seguir una doctrina en especial, se esfuerza y lucha por lograrlos hasta que los consigue.
- ⇒ **EL OPORTUNISTA:** Va acomodando su conducta a las circunstancias, de las que saca el máximo partido sin vincularse en ningún sistema concreto.

- ⇒ **EL PRUDENTE:** Carece por completo de amor al riesgo - no lo afronta nunca -, tiene sangre fría, domina las situaciones y decide con lentitud.
- ⇒ **EL RIGIDO:** Marca objetivos de conjunto aferrándose a determinados métodos. No es un hombre creador ni doctrinario, sino que sigue fielmente las pautas marcadas.




María Dueñas, autora de estos perfiles, psiquiatra y profesora de psicopatología de la Universidad Complutense de Madrid, nos añade tres tipos mas según la motivación o el tipo de liderazgo y son:

- ⇒ **LIDER MOTIVADO POR LA RELACION:** Busca el buen funcionamiento del equipo y de las relaciones interpersonales así como que subordinados y superiores se acepten entre sí.
- ⇒ **LIDER MOTIVADO POR LA TAREA:** Se programa y estructura con relación a sus metas.
- ⇒ **LIDER CON POSICION DE PODER ABSOLUTO:** Lo usa para compensar o castigar y establecer así la sumisión de sus subordinados.

# *CAPÍTULO XIII*

## **INVESTIGACION**

Esta sección o departamento planea, dirige y coordina los estudios de investigación concernientes a los problemas de relaciones humanas, tales como:

-  Costos de vida.
-  Modalidades de salario.
-  Nuevos trabajos sobre “desarrollo de ejecutivos”

Y todas las novedades que en materia de relaciones industriales se presentan en otras organizaciones y puedan ser aplicadas a la empresa.

Por otra parte verifica análisis y auditorias periódicas de las políticas, de los procedimientos y sistemas de relaciones industriales.

La necesidad de éste departamento radica en que las demandas de productos y servicios de la industria pueden cambiar rápida y continuamente, por lo tanto, una organización que en un tiempo pudo considerarse como apropiada, puede llegar a considerarse como inapropiada debido a los cambios que constantemente se están dando, cambios que deben preverse con anticipación. La empresa reestructurada debe estar ya lista cuando aparezcan las nuevas demandas.

Recursos humanos tiene una responsabilidad muy especial en cuanto a este continuo proceso de organización; tiene como todos los departamentos especializados, una reconocida obligación de planear siempre.

### **OBJETIVOS:**

- ✚ Garantizar que Recursos Humanos este siempre actualizado en todas las modernas técnicas de administración de personal.
- ✚ Mantener estudios constantes de la investigación hecha por otras empresas y agencias consultoras, analizando la conveniencia de aplicarlas a la organización.
- ✚ Permitir a Recursos Humanos estar a la altura de las exigencias de expansión de toda la organización.
- ✚ Mantener una auditoría permanente interna con el objeto de revisar y apreciar todas las políticas, programas y procedimientos.
- ✚ Evaluar su corrección y efectividad sacando conclusiones y dando las recomendaciones pertinentes para cambios y modificaciones.

## ***FUNCIONES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION:***

Muchos de los problemas cotidianos en las relaciones industriales requieren el punto de vista y las técnicas de la economía para su análisis y su comprensión efectivos. La ciencia de la economía, se relaciona con el comportamiento colectivo e intencionado primeramente para satisfacer las necesidades materiales. Una de las mas sobresalientes pruebas de la política y de las prácticas en el manejo de energía humana es su contribución a la eficiencia económica.

Algunas de las funciones básicas de este departamento son:

### **a) ASPECTOS ECONOMICOS:**

Estudio de las actividades humanas en lo tocante a la adquisición y el consumo de riquezas.  
Estudio de los impactos económicos de los diversos programas de contratación, entrenamiento, contratos colectivos, etc.  
Estudio de la forma en que viene a afectar al empleado las ganancias, ahorros e inversiones.  
Estudio de los diversos estudios económicos de los distintos métodos y sistemas de compensación, seguridad, accidentes, etc.

### **b) ASPECTOS SOCIOLOGICOS:**

Estudio hacia la comprensión de la moral del personal y su importancia con las relaciones humanas.  
Estudios de actitudes y opiniones a través de la sociometría, la cual mide las actitudes del personal suministrando información sobre la organización informal, sobre el reconocimiento y el prestigio en los grupos de trabajo.  
Estudio de las líneas de autoridad.

Estudio de los canales de comunicación.

Estudios encaminados a la búsqueda de la manera de suministrar claves a la comprensión de porqué los hombres accionan y reaccionan, como lo hacen en el empleo.

c) ASPECTOS DE CONTROL:

Auditoria de las políticas, procedimientos y programas de relaciones industriales en toda la empresa.

Implantación de sistemas y procedimientos de relaciones industriales.

Desarrollar y aplicar métodos eficientes para recoger, tabular e interpretar datos numéricos, como base para recomendaciones sobre las políticas de relaciones industriales.

# ***CONCLUSIONES***

## *Conclusiones*

Después de haber revisado las técnicas, procedimientos y métodos para administrar el personal de una organización, puede concluirse que, al igual que las otras áreas de la organización (Producción, mercadotecnia y finanzas), el recurso humano es parte fundamental de ésta ya que, al contar con un empleado sano, física, mental y espiritualmente, podremos aumentar la productividad.

Por lo tanto, no es conveniente descuidar tal recurso ya que, una organización depende de la respuesta que el empleado dé.

Si bien es cierto que la realización de un ser humano depende de cada uno de ellos, también es cierto que parte de esa realización depende en gran medida del trabajo que desempeñe y del medio ambiente en que lo desarrolle; es por ello que el departamento de recursos humanos tienen la responsabilidad de verificar constantemente que el empleado cuente con el equipo, instalaciones y prestaciones en general para poder lograr su mejor desempeño.

Es importante no olvidar que:

*El empleado es también un ser humano y no solo un elemento más de la organización.*

*ANEXOS*

---

(Anexo 1 Cuadro comparativo vieja-nueva cultura productiva  
*COMUNICACIÓN Y PARTICIPACION*)

VIEJA CULTURA

- ☞ División tajante entre la concepción-diseño y la ejecución de las tareas.
- ☞ La innovación técnica de proceso y producto se concibe exclusivo de las tareas de ingeniería de la empresa, *sin la participación de los trabajadores.*
- ☞ No hay ningún interés claro por hacer participar al trabajador mas allá de que obedezca lo ordenado. *Se le contrata para el "hacer".*
- ☞ Nula o mínima información técnica y económica a los trabajadores acerca de la marcha de la empresa.
- ☞ La autonomía en el puesto de trabajo esta regulada por la descripción de las tareas.
- ☞ Estructuras jerárquicas diseñadas para evitar cualquier tipo de participación de los trabajadores directos, *mas allá de obedecer y ejecutar.*
- ☞ El eje de la relación laboral respecto a la participación es la *desconfianza* expresada en el rígido control sobre las tareas y actitudes del trabajador.

NUEVA CULTURA

- ☞ Se crean vínculos para que el trabajador que ejecuta, *participe también en la concepción y ajuste de lo diseñado.*
- ☞ L innovación resulta de un *proceso social de involucración de todas las personas*, tomando en cuenta todos los conocimientos y opiniones de los trabajadores para identificar y aplicar soluciones.
- ☞ Se crean planes para motivar y hacer participar al trabajador, *involucrándolo en consulta y toma de decisiones. Se le contrata par el "hacer" y el "pensar".*
- ☞ La información y comunicación se convierten en el eje de la participación de los trabajadores.
- ☞ La autonomía pasa a ser regulada por la dinámica de grupo.
- ☞ Se crean estructuras de tipo grupal para promover y regular la participación de los trabajadores (*equipos de trabajo, círculos de calidad, grupos Kaizen*)
- ☞ El eje de la relación será la colaboración sustentada en objetivos comunes y expectativas compartidas.

# SOLICITUD DE EMPLEO CONFIDENCIAL

LLENESE A MANO NO USE LETRA DE MOLDE

FOTOGRAFIA  
RECIENTE

## DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre		Fecha		Edo. Civil		Religión		Estatura		Peso	
Lugar de Nacimiento			Fecha de Nacimiento			Edad			Nacionalidad (si es extranjero No. Su FM-2)						
Domicilio						Teléfono			Sexo <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino						

## DOCUMENTACION

No. afiliación al IMSS			No. Reg. Federal de Causantes			No. de Cédula Dirección Gral. de Profesiones					
No. Licencia de Manejo		Clase	Fecha de expedición		No. Cartilla Militar		<input type="radio"/> Cumpliendo Servicio <input type="radio"/> Servicio Cumplido <input type="radio"/> Exento				
No. de Pasaporte		Clase	Fecha de expedición		Otros						

## REFERENCIAS PERSONALES (No incluya parientes o jefes anteriores)

NOMBRE COMPLETO	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

## DATOS ECONOMICOS

Posee Ud. Bienes Inmuebles ?		Valor		Posee Ud. Automóvil ?		Marca		Modelo		Valor	
Tiene Ud. deudas ?		Tipo		Monto		Está Ud. al corriente en sus Pagos ?					
Ha sido afianzado ?		En cual empleo		Nombre Cia. Afianzadora		Ha sido rechazada su Fianza ?					
No. de cta. de cheques		Banco		No. de cta. de ahorros		Banco					
Tiene Ud. Seguro de Vida ?		Nombre Cia. Aseguradora		Suma Asegurada		Prima Anual					

## DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE		DOMICILIO	OCUPACION
	SI	NO		
Padre				
Madre				
Esposa(o)				
Nombre y edades de los Hijos				

## EXPERIENCIA DE TRABAJO (Empiece por el actual o último empleo)

DURACION		NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION	SALARIO		PUESTO DESEMPEÑADO	MOTIVO (S) DE SU SEPARACION
DESDE	HASTA			INICIAL	FINAL		

## ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	No. DE AÑOS QUE ASISTIO	FECHAS		TERMINO UD.	OBTUVO CERTIFICADO DIPLOMA O TITULO
			DE	A		
Primaria						
Secundaria						
Comercio						
Preparatoria						
Profesional						
Estudios de Post-Graduado						
Otros						
Idiomas que domina						
Maquinas de oficina o de taller que puede manejar						

## DATOS GENERALES

Sírvase indicar si tiene alguna experiencia en:	<input type="radio"/> Administración <input type="radio"/> Contabilidad	<input type="radio"/> Economía <input type="radio"/> Inv. de Mercado	<input type="radio"/> Producción <input type="radio"/> Publicidad	<input type="radio"/> Rel. Industriales <input type="radio"/> Rel. Públicas	<input type="radio"/> Ventas <input type="radio"/> Compras	<input type="radio"/> Tiendas <input type="radio"/>
Aceptaría Ud. someterse a un examen médico completo ? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (Razones)	Estaría dispuesto a cambiar su lugar de residencia ? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (Razones)					
Estaría dispuesto a trabajar cualquier turno ? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (Razones)	Estaría Usted dispuesto a viajar ? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (Razones)					
Algún pariente suyo trabaja con nosotros ? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (Quien)	Conoce Usted alguna persona en nuestra Compañía ? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (Quien)					
Que tipo de trabajo desea Ud. desempeñar ?	Aceptaría Usted entrar a prueba ? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (Razones)					
Que sueldo mensual pretende ?	Podemos solicitar informes de Usted ? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (Razones)					
En que fecha podría empezar a trabajar ?	Las declaraciones anteriores hechas por mi son absolutamente verdaderas.					
Cómo suyo de este empleo ?						

# ***BIBLIOGRAFÍA***

***Bibliografía***

**ADMINISTRACION DE PERSONAL**

**Herbert J. Chruden**

**Arthur W. Sherman Jr.**

**Cía. Editorial Continental, S.A. de .C.V.**

**1981.**

**INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

**Jaime A. Grados Espinoza**

**Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.**

**1981**

**ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**Instituto Tecnológico de Monterrey**

**Depto. de Relaciones Industriales**

**Monterrey, N.L.**

**1968**

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**Fernando Arias Galicia**

**Editorial Trillas, S.A. de C.V.**

**México, D.F.**

**1975**

**MEMORIA DE RECURSOS HUMANOS**

**Martha Silva Tsichiya**

**U.A.B.C.**

**Junio de 1996.**

---