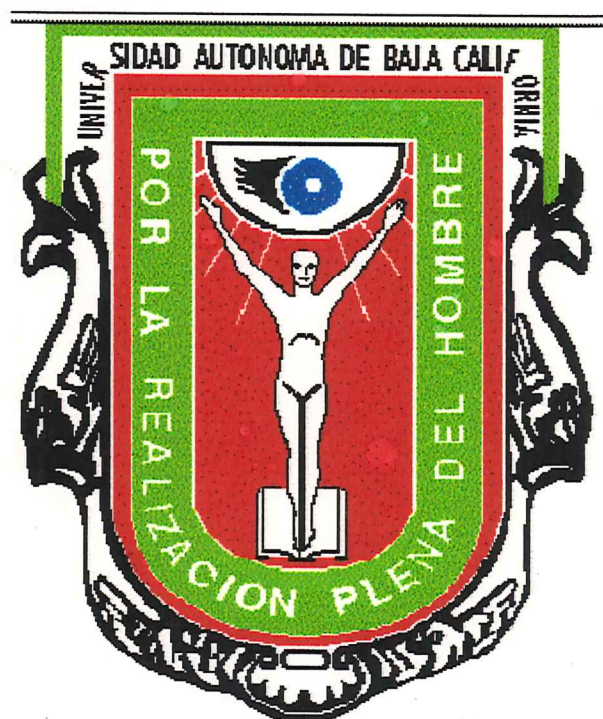


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

MEMORIA DEL SEMINARIO
DE RECURSOS HUMANOS



ASESORADO POR
LAE. MARGARITA RUIZ ANDES

ELABORADO POR:

Luis Fernando Moyeda Blanco.

Ensenada B.C., 8 de Marzo de 1999.

AGRADECIMIENTO

Estoy muy agradecido al Sr. Alejandro Rivas quien me facilitó la mayor parte de la información expuesta en este trabajo y que sin su ayuda no hubiera podido obtener la información necesaria para el mismo.

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN	1
INTRODUCCIÓN.	2
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	3
FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.	5
PLANEACIÓN.	7
ANÁLISIS DE PUESTOS	
CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTO.	
RECLUTAMIENTO.	9
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	
SELECCIÓN.	10
EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
QUE SON Y COMO SE MANEJAN LOS RECURSOS HUMANOS.	15
CAPACITACIÓN.	16
ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES.	21
LINEAMIENTOS DE LOS SALARIOS	
FACTORES QUE DETERMINAN LOS SALARIOS	
SEGURIDAD E HIGIENE.	22
NUEVO REGLAMENTO FEDERAL DE SEGURIDAD E HIGIENE Y	
MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO	
LEY FEDERAL DEL TRABAJO. TÍTULO IX	
SINDICATOS.	27

RETOS MÁS IMPORTANTES PARA LA EMPRESA Y LOS SINDICATOS
EN LOS PROXIMOS AÑOS.

EVOLUCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	34
RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	36
IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO ANTE LOS CAMBIOS.	38
PLANEACIÓN DE LA CARRERA EN LA ORGANIZACIÓN.	40
CONCLUSIÓN.	42
ANEXO 1-6	46
ANEXO 7	52
ANEXO 8	54
COMPARATIVA ENTRE LOS TEMAS DEL SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS Y LA FILOSOFÍA DE PROCTER & GAMBLE HACIA EL RECURSO HUMANO.	
ANTECEDENTES DEL TRABAJO	54
HISTORIAL GENERAL DE PROCTER & GAMBLE	55
FILOSOFÍA PERSONAL DE JOHN SMALE	57
PROPÓSITO	58
VALORES FUNDAMENTALES	59
PRINCIPIOS	62
COMPARACIÓN ENTRE LOS TEMAS VISTOS EN EL SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS Y SU OPERACIÓN EN P&G	65
RECLUTAMIENTO	67
SELECCIÓN	69

CAPACITACIÓN	73
DESARROLLO SOCIAL	76
COMPENSACIÓN	78
EVOLUCION DEL RECURSO HUMANO	80
SEGURIDAD E HIGIENE	82
CONCLUSIÓN	84
ANEXO 9	86
PLAN DE TRABAJO Y DESARROLLO	

JUSTIFICACIÓN

Los objetivos fundamentales de este trabajo son:

- Lograr obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.
- Reafirmar los conocimientos adquiridos en el Seminario de Recursos Humanos.

Con la presentación de los temas vistos en el seminario, anexándole una filosofía puesta en práctica mediante un estudio comparativo de dichos temas.

Demostrar que sí hay empresas que llevan acabo las situaciones ideales que se ven en el salón de clases.

La información presentada en este documento fue recopilada de los tópicos selectos vistos en el Seminario de Recursos Humanos, entrevistas, platicas, y comentarios hechos por empleados de diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa y por publicaciones aprobados por Procter & Gamble.

INTRODUCCIÓN

Con mucho ánimo y entusiasmo decidí realizar una memoria sobre la materia *Seminario de Recursos Humanos* anexándole una comparación de los temas vistos en el seminario con los procedimientos de una empresa multinacional; para tales efectos dicha empresa es *Procter & Gamberl*.

A continuación leerán todos los temas expuestos durante el *Seminario de Recursos Humanos*, los cuales demuestran la gran importancia y dedicación que todas las empresas deberían considerar en el manejo del recurso humano.

Hoy en día, la filosofía empresarial orientada a la Administración del Personal ha sufrido una evolución constante; pero, no aún en su totalidad, existen actualmente muchas empresas que no consideran la importancia de los tópicos que se mencionan en este trabajo.

A continuación los temas vistos en el *Seminario de Recursos Humanos*:

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En toda organización, independientemente de su giro y tamaño se tiene una misión y objetivos empresariales que es la razón de ser de la empresa.

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

La administración de personal, es una herramienta vital para:

- Obtener el máximo aprovechamiento y desarrollo del personal que integra o que pueda incorporarse a la empresa.
- Optimizar el uso de sus conocimientos, habilidades y aptitudes en beneficio del logro de las metas de la organización.
- Lograr la satisfacción del personal en el desarrollo de sus tareas, de tal forma que estimule el involucramiento, compromiso e identificación propiciando un sentimiento de pertenencia y orgullo con la empresa.

Es el proceso administrativo 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.”¹

La Administración del Recurso Humano depende de:

- Filosofía de la organización.
- Objetivo de la alta dirección.
- Ambiente laboral.
- Calidad del recurso humano.

La administración del recurso humano es una responsabilidad compartida.

Departamento de Recursos Humanos:

- Es un mal necesario ya que da resultados intangibles.
- Es un asesor para lograr la misión de la organización por medio de tarea/proceso.

¹ Arias, Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, pág. 27

FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Proporcionar ayuda a los gerentes en el manejo de sus subordinados.

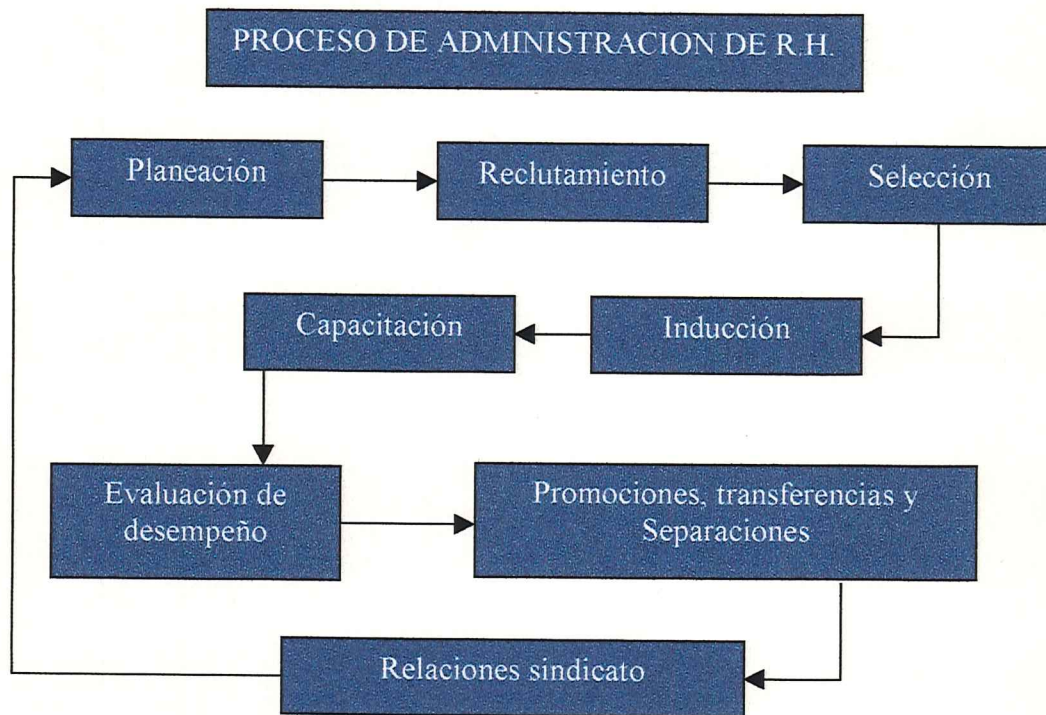
Actividades de Administración de Recursos Humanos:

Antes	Ahora
Reclutamiento	Asesorar
Selección	Facilitar recursos/procesos
Contratación	Servicios al personal
Inducción	Calidad de vida
Capacitación	Desarrollo Social
Relaciones laborales	Clima laboral
Seguridad e higiene	Salud
Sueldos y prestaciones	Comunidad

El Recurso Humano:

Antes	Ahora
Especialista	Multihabilidades
Solitario	Vínculos sociales
Objetivos personales	Objetivos de equipo
Proyectos que le den imagen	Proyectos para mejorar
Demanda servicio	Solicitan servicio

“En los Sistemas Organizacionales pueden cambiar las formas, pero la misión permanece y así surgen las estructuras, pero solo como soluciones temporales que faciliten en lugar de interferir; los equipos de trabajo debido a su interés por lograr sus objetivos mueven sus roles con velocidad y sus líneas divisorias entre estructuras y tareas se desdibujan hasta desaparecer; en la vida, la cuestión no es el control sino la conectividad dinámica.”²



² Wheathy Margaret, *Focus on the future*, pág. 78.

PLANEACIÓN

La planeación de recursos humanos consiste en la utilización de técnicas para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Técnica básica que consiste en la descripción detallada, sistemática e impersonal de las funciones, actividades y responsabilidades que caracterizan un puesto.

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTO

Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios para un puesto específico.

¿Para qué se utiliza la información del análisis de puesto?

- Como punto de partida del reclutamiento y selección.
- Para detección de necesidades de capacitación.
- Como base para la planeación de vida y carrera.
- Para la evaluación del desempeño.

- Como elemento primario del estudio de evaluación de puestos.
- Como parte integrante de los manuales de organización.
- Como instrumento de auditoria administrativa.

El análisis de puesto nos da información clara y precisa respecto a:

- Para qué fue creado el puesto en la organización.
- Cuáles son las actividades que debe desarrollar una persona que ocupe el puesto.
- Cuáles son sus responsabilidades.
- Cuáles son los límites de autoridad.

Toda esta información se plasma en descripciones de puestos que son la presentación escrita de la información obtenida mediante el análisis de puesto.

RECLUTAMIENTO

De acuerdo a la teoría vista, el reclutamiento se refiere a atraer a las personas que reúnan los requisitos del puesto vacante, procurando un número suficiente de personas reclutadas que permitan realizar un proceso de selección.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- Candidatos Espontáneos.
- Anuncios en Medios de Comunicación.
- Agencias de Empleo.
- Recomendaciones de Empleados.
- Instituciones Educativas.
- Asociaciones de Profesionales.
- Sindicatos.

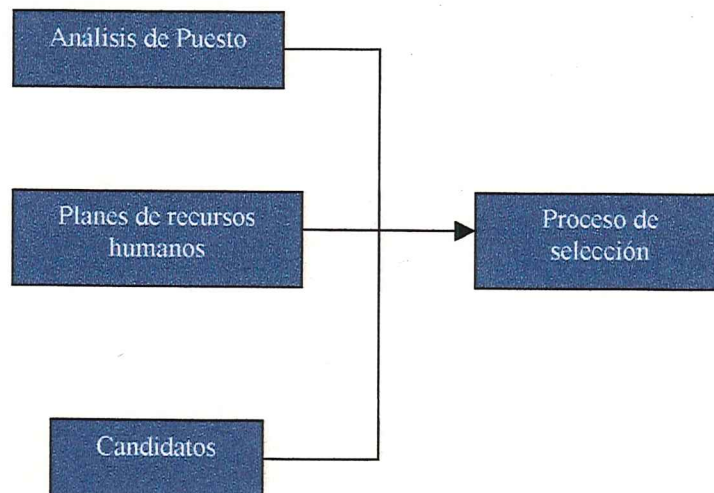
SELECCIÓN

Escoger a la persona idónea para desempeñar el puesto vacante.

Aspectos importantes de la selección:

- Solicitud de empleo y curriculum.
- Entrevista de verificación de datos.
- Entrevista con el jefe solicitante.
- Exámenes psicométricos y médicos.

Los departamentos de personal, emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. El proceso de selección, se basa en tres elementos esenciales:



Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. El profesional de la Administración de Recursos Humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará, esperan de él la aportación de enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

Dentro del proceso de selección contamos con 8 diferentes pasos que son:

1. Recepción preliminar de solicitudes.
2. Pruebas de idoneidad.
3. Entrevistas de selección.
4. Verificación de datos y referencias.
5. Examen médico.
6. Entrevista con el supervisor.
7. Descripción realista del puesto.
8. Decisión de contratar.

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

No todas las empresas admiten la importancia que tiene la selección de personal para lograr la mayor eficacia de sus trabajadores.

Un trabajador cuyas aptitudes o limitaciones se desconocen por no haber sido valorados en un proceso de selección, puede convertirse en un problema para la empresa, provocando frustraciones y dificultades en los sistemas.

Para garantizar un nivel normal de eficiencia en el trabajo, debe de existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa, por lo que se hace necesario que todos y cada uno de los puestos de la empresa, estén definidos y analizados. Cuando no exista el análisis de puesto, se dificultará la adecuación hombre-trabajo.

La selección de personal, consistirá en encontrar al hombre adecuado, a un costo adecuado, para el puesto adecuado, con miras a mantener la eficiencia y eficacia del personal.

El interés por los problemas humanos en la empresa y el conocimiento de la importancia de integrar un equipo de trabajadores acordes a las necesidades de los puestos, a través de un sistema eficiente de selección de personal, proporcionará los siguientes beneficios:

- Facilita la predicción del desempeño de los nuevos empleados.
- Facilita la toma de decisiones respecto a la contratación y ubicación.
- Disminuye el tiempo y el costo de adiestramiento en el puesto.
- Propicia mayor identificación del nuevo empleado con su puesto.
- Reduce el favoritismo.
- Disminuye el índice de rotación.
- Proporciona información orientadora a los supervisores.
- Disminuye la probabilidad de conflictos personales y laborales.
- Agiliza el proceso de socialización e integración de los trabajadores.

- Disminuye el desperdicio de material.
- Disminuye la probabilidad de accidentes de trabajo.
- Propicia un ambiente laboral más sano.
- Proporciona pautas para la planeación, capacitación y asesoría a los trabajadores.
- Mejora la imagen de la empresa.
- En general mejora los índices de productividad.

La selección de personal es un proceso para llevar a cabo una correcta y adecuada elección de personal. Para lograrlo, es indispensable que se lleve a cabo una serie de pasos ordenados y sólo al fin de ellos, se pueden tener los datos necesarios para tomar una decisión y elegir a las personas más aptas para desempeñar los puestos vacantes y no hay una secuencia que pueda considerarse apropiada para todos los tipos de empresas y puestos de trabajo, por lo tanto, variará la secuencia, para hacerse más complicada o más sencilla dependiendo del tipo de empresa o puesto, pero que en último caso no deberá apartarse de los lineamientos generales.

La selección de personal, es una actividad sumamente delicada, ya que la gran mayoría de las habilidades y cualidades humanas no son apreciables a simple vista y en la mayoría de los casos, no guardan relación alguna en la apariencia, por lo que se hace necesario definitivamente, utilizar las técnicas de selección de personal, a través de sus etapas que son excluyentes, es decir que

aquellos candidatos que no califiquen satisfactoriamente en algunos de los pasos, serán eliminados y no podrán por consiguiente, continuar con la etapa siguiente.

QUÉ SON Y CÓMO SE MANEJAN LOS RECURSOS HUMANOS.

Por recursos humanos se entiende que es la integración de sus miembros para el máximo aprovechamiento de su eficacia mediante la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre todo el personal; planear, organizar, dirigir y controlar no puede existir sin gente. De ahí la importancia que debe otorgársele al elemento humano, pudiendo concluir que el éxito de la administración del recurso humano, depende de:

- Conseguir el personal competente.
- Darle responsabilidad.
- Decirle lo que se trata de hacer.
- Explicarle cómo hacerlo.
- Estimularlo confiando en sus actividades para lograr el objetivo.

La verdadera concepción de las relaciones humanas es la que se considera en su aspecto finalístico como: *el conjunto de métodos y técnicas idóneas para crear buenas relaciones entre todos los pertenecientes a una empresa y que tienen como objetivo fundamental el elevar la dignidad de los individuos, el reconocimiento de su dignidad y la consecución de la íntima colaboración entre ellos.*

El hecho de que las relaciones humanas tengan reflejos sobre el rendimiento y sobre la productividad es evidente, pero esto se admite como

fenómeno secundario y derivado, puesto que el único objetivo de las relaciones humanas es el indicado anteriormente.

La puesta en marcha de las técnicas de relaciones humanas constituye un planteamiento general de los problemas de la satisfacción de las necesidades de los hombres en el trabajo, tanto en un taller como en una oficina o comercio.

Además, debe definirse claramente por la Dirección de la Empresa, el lugar que la satisfacción de las necesidades humanas ocupa en su conjunto de objetivos, ya que solo así podrá precisar él puesto que la política de relaciones humanas tiene establecido, entre las diferentes directrices de la misma.

El trabajador, tiene como referencia a la empresa a la que presta sus servicios, una serie de aspiraciones, deseos y necesidades, que según su parecer está debería darle en función a la existencia de una relación laboral.

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.

Estas son:

- Adecuada retribución.
- Satisfacción en el trabajo.
- Buenas relaciones en el trabajo.

Existen muchas, pero en estas tres se pueden incluir todas. Es evidente que todas ellas, dependerán en mayor o menor grado, de las políticas económicas y organizativas de la empresa, y como se mencionó antes, del lugar que ocupen las políticas para el manejo de los recursos humanos.

CAPACITACIÓN

La función de capacitar dentro de las empresas, consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

Así la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de los conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actividades en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Para responder a estas demandas que surgen de la realidad nacional en sus diversos ámbitos, se requiere abandonar las antiguas prácticas y revalorar la verdadera importancia y atención que reviste la formación de los recursos humanos.

Dentro del campo de acción que establece el plan nacional de capacitación, se disponen dos enfoques principales.

1. Capacitación para el trabajo.- Es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

2. Capacitación en el trabajo.- Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

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

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

- Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.- Integradas en forma bipartita y paritaria, con el mismo número de representantes por cada una de las partes, deben ser establecidas en todas las empresas del país, cuyas funciones están especificadas en el artículo 153-I de la L.F.T. Su principal objetivo es vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de capacitación.
- Comités nacionales de capacitación y adiestramiento.- Órganos auxiliares de la S.T.P.S. establecidos por rama de actividad económica, de jurisdicción federal. Las funciones de estos comités están plasmadas en el artículo 153-K de la L.F.T.
- Consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento.- La participación de los consejos, es a escala 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).

- Secretaría de Trabajo y Previsión Social.- Organismo que en materia de capacitación y adiestramiento otorga los ordenamientos legales, asigna facultades para normar, organizar, promover y supervisar las actividades correspondientes. (Ver Anexo 1-6)

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES

Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

LINEAMIENTOS DE LOS SALARIOS

- Artículo 82. - Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
- Artículo 83. - Salario variable; unidad de tiempo, unidad de obra, comisión, precio alzado.
- Artículo 84. - Integración del salario fijo y variable. Cuota diaria más: gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, otras prestaciones.

FACTORES QUE DETERMINAN LOS SALARIOS

- El puesto.- Considerando el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral. Art. 86 L.F.T.- A trabajador igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.
- La Eficiencia.- Es justo tomar en cuenta la forma como el puesto se desempeña.

SEGURIDAD E HIGIENE

La seguridad y la higiene aplicadas a los centros de trabajo, tienen como objetivo, salvaguardar la vida, 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.

Se puede decir que la seguridad e higiene industrial son el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo de su actividad laboral.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 apartado A. fracción XV, establece que el patrón estará obligado a observar de acuerdo con la naturaleza de su organización, los preceptos legales sobre seguridad e higiene en las instalaciones de su establecimiento y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera este, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores.

El lugar de trabajo no es solamente el local cerrado de la fábrica o negociación, sino también cualquier 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.

La Ley Federal de Trabajo en su artículo 512, fundamentada en su reglamento y en las normas que las autoridades laborales expiden, fija las medidas necesarias para prevenir los riesgos de trabajo y lograr que el trabajo sea realizado en condiciones que aseguren la vida y la salud de los trabajadores.

El convenio 161 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) referentes a los servicios de salud en el trabajo que fue adoptado en 1986 por el gobierno Mexicano y por lo tanto es obligatorio en todo el ámbito del territorio nacional, dispone una serie de funciones que deben desempeñar dichos servicios en las empresas y que tienden sin mencionarlo expresamente, hacia un diagnóstico de salud.

La Ley General de Salud, establece la responsabilidad que tienen las empresas de efectuar monitoreos biológicos y ambientales como una forma de integrar un diagnóstico de salud.(Ver Anexo 7)

NUEVO REGLAMENTO FEDERAL DE SEGURIDAD E HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Desde el abril de 1996, la STPS envió a los diferentes sectores y cámaras su propuesta de cambios a la normativa federal de seguridad e higiene.

Finalmente el 21 de enero de 1997 se publicó en el D.O.F. el Reglamento Federal de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente de Trabajo para iniciar su vigencia 90 días después.

Con la entrada en vigor del reglamento, se produjeron movimiento al orden jurídico existente, dado que este abroga los siguientes reglamentos:

- Reglamento de labores peligrosos e insalubres para mujeres y menores. (D.O.F. del 11 agosto de 1934)
- Reglamento de medidas preventivas de accidentes de trabajo. (D.O.F. 29 noviembre de 1934)
- Reglamento de higiene del trabajo. (D.O.F. del 13 de febrero de 1946)
- Reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo. (D.O.F. del 5 de junio de 1978)
- Reglamento para la inspección de generadores de vapor y recipientes sujetos a presión. (D.O.F. del 27 de agosto de 1936)
- Reglamento de seguridad en los trabajos de las minas. (D.O.F. del 13 de marzo de 1967)

El lugar de trabajo no es solamente el local cerrado de la fábrica o negociación, sino también cualquier 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.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. TÍTULO IX

- Artículo 473. - Concepto de Riesgo de Trabajo.

Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

- Artículo 474. - Concepto de Accidente de Trabajo.

Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

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

- Artículo 475. - Concepto de Enfermedad de Trabajo.

Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

- Artículo 477. - Incapacidades que Producen los Riesgos de Trabajo.

Cuando los riesgos se realizan pueden producir:

- I. Incapacidad Temporal.
- II. Incapacidad Permanente Parcial.
- III. Incapacidad Permanente Total.
- IV. La Muerte.

SINDICATOS

Son 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. (art. 375 L.F.T.)

Los sindicatos son constituidos con 20 trabajadores en servicio activo por lo menos. Para la determinación de este número se tomarán en consideración aquellas cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o terminada dentro del periodo comprendido entre los 30 días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de registro del sindicato y en la que se otorgue este. (art. 364 L.F.T.)

Existen 5 diferentes tipos de sindicatos y son:

1. Gremiales.- Son los formados por los trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.
2. Empresa.- Son los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una misma empresa.
3. Industriales.- Son los formados por trabajadores que prestan sus servicios en dos o más empresas de una misma rama industrial.
4. Nacionales de Industria.- Son los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas.

5. De Oficios Varios.- Son los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos solo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

RETOS MÁS IMPORTANTES PARA LA EMPRESA Y LOS SINDICATOS EN LOS PROXIMOS AÑOS.

- **Productividad.**

En la Administración de la Empresa.- Definir de manera más integral el concepto y la estrategia de productividad en la empresa, resaltando los aspectos de: producción por volumen, calidad o por lotes; teniendo una visión de más largo plazo en cuanto a programas y resultados.

Que los convenios de productividad no se orienten sólo a corto plazo, sino que contemplen aspectos para fortalecer el escenario de productividad en el largo plazo.

En cuanto a los indicadores de productividad, éstos deben servir para: identificar y resolver problemas, evaluar resultados de programas y orientarse al registro y validación de los beneficios económicos.

La comisión mixta de productividad debe ser una instancia que genere información útil para el avance de la productividad y descentralicé la toma de decisiones.

En el Sindicato y los Trabajadores.- Incrementar su formación para la negociación para negociar los problemas que surgen de la productividad.

Adquirir mayor presencia y responsabilidad en la gestión de la productividad al nivel de piso, para fortalecer a la empresa y a la negociación colectiva.

Actualizar sus estructuras para dar espacio a los requerimientos en cuanto a descentralización y negociación de productividad, calidad, remuneración flexible, etc.

Involucrarse de manera más responsable en la gestión de los indicadores y medición de productividad para garantizar una distribución equitativa de los beneficios y fortalecer la inversión.

- **Capacitación.**

En la Administración de la Empresa.- Ubicar a la actualización como un recurso para mantener el nivel óptimo de utilización del recurso humano.

Generar una política interna de retención de personal para evitar que se pierda la inversión realizada en la formación del recurso humano.

Reconocer e involucrar al sindicato en las tareas de capacitación dentro de la empresa.

Mantener vigente y a largo plazo el enfoque de que la capacitación es una inversión necesaria para el incremento de la productividad.

En el Sindicato y los Trabajadores.- Definir una estrategia sindical respecto al rol de la capacitación en el incremento de la productividad de la empresa y al mismo tiempo enriquezca al sindicato.

Elaborar con fundamento sus propuestas en cuanto a: contenidos, amplitud y frecuencia de la capacitación.

Insistir en que la capacitación debe orientarse a largo plazo como una inversión y no como un gasto.

- **Participación.**

En la Administración de la Empresa.- Alcanzar una mayor congruencia entre las políticas de participación y la práctica de ésta al nivel de piso.

Adoptar e iniciar el compromiso de transformar el rol de mando medio para que facilite y no obstaculice la gestión de productividad.

Formalizar las instancias de comunicación e información hacia los trabajadores para que no dependan de actos aislados ni de corto plazo y se inscriban en la estrategia de productividad de la empresa.

En el Sindicato y los Trabajadores.- Debe definir de manera integral el impacto de la participación para medir efectos y posibles ámbitos de negociación, tales como:

- a) Sistemas de sugerencias e incentivos;
- b) Evaluación mixta de los mecanismos de participación así como de los impactos de ésta.

- **Remuneración y Empleo.**

En la Administración de la Empresa.- Generar sistemas integrales de remuneración flexibles que sean dinámicos de acuerdo al comportamiento de los factores de la productividad.

Consolidar la práctica del bono o incentivo haciendo éste más dinámico y realmente relacionado con indicadores de fácil comprensión.

En el Sindicato y los Trabajadores.- Proponer nuevos sistemas de remuneración para garantizar que sigan los avances en materia de productividad y se pueden crear las condiciones para que ésta siga creciendo.

Difundir la información necesaria entre sus agremiados, para crear bases sólidas de una cultura racional de productividad.

Negociar la productividad en forma tal que se distribuyan los beneficios en forma equilibrada entre los trabajadores y la empresa.

Evaluar y asumir los riesgos que surgen de la negociación de la productividad, derivados de factores como el mercado o la competencia con otras empresas.

- **Relaciones Laborales y Nueva Cultura Laboral.**

En la Administración de la Empresa.- Consolidar la intención de una nueva cultura laboral con mecanismos de carácter permanente como información regular y comisión mixta.

Fortalecer la motivación hacia los trabajadores para consolidar su involucración en los objetivos de la empresa.

Ubicar en la estrategia de productividad de la empresa la relación laboral como esencial en el largo plazo, para evitar posibles conflictos que eliminen lo alcanzado.

En el Sindicato y los Trabajadores.- Asumir un compromiso de actualización permanente en los temas relacionados con el cambio de la

empresa, para no convertirse en un obstáculo al crecimiento de la productividad por ignorancia.

Construir y difundir entre sus agremiados un proyecto propio de productividad, que contemple sus necesidades y las de la empresa.

Procurar en forma permanente la creación de nuevos mecanismos de relación con la empresa, que coadyuven al avance de la nueva cultura laboral en esta.

EVOLUCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Aun cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional, sus inicios estuvieron encaminados a la reducción de costos que implicaba el estudio de tiempos y movimientos y otras técnicas de ingeniería industrial para establecer las normas de desempeño y mejorar en términos generales la eficiencia, sin embargo, poco a poco se presentó la necesidad de lograr mayor eficiencia y mantener buenas relaciones de trabajo, estimulando así la creación de programas de personal más formales que permitieran el desarrollo de esta importante actividad.

La elevación de los costos indirectos y de mano de obra ha obligado de la gerencia a dedicar más esfuerzo para lograr una mayor eficiencia en la producción, mediante el mejoramiento de los métodos de trabajo y la creación de normas por medio de las cuales pudiera juzgarse la eficiencia del empleado.

La evolución de la administración de personal hasta convertirse en un campo profesional, fue ayudada por las aportaciones de conocimientos e investigaciones de la psicología industrial y actualmente en todo tipo de instituciones están siendo utilizadas las contribuciones de este campo, para alcanzar resultados más efectivos.

A medida que los beneficios que se derivan de las funciones de personal son cada vez más reconocidos y aceptados, se expande el ámbito de los programas de personal y no sólo han quedado en llevar registros o funciones de contratación, sino hasta cubrir todas las fases de la administración de personal, tales como entrenamiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, etc.

Los esfuerzos encaminados hacia el que los empleados cooperen y ejerzan su máximo esfuerzo, han ayudado también a renovar el interés de las compañías en promover una adecuada administración de los sueldos, salarios y prestaciones adicionales, así como dar un mayor énfasis en proporcionar a los empleados la oportunidad de verse más involucrados en las decisiones que afectan a su trabajo, así como la oportunidad de obtener mayor ingresos monetarios.

RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones de hoy en día, al igual que las sociedades de las que forman parte, se enfrentan a muchos retos críticos.

Estos retos son el resultado de varias fuerzas internas y extrañas que hacen presión sobre las organizaciones. Estas fuerzas son de naturaleza económica y tecnológica así como las de naturaleza social.

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

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

Otro reto a la administración de personal, es el creado por el auge de la automatización y el uso de computadoras en las organizaciones, que ha dado como resultado la eliminación de muchos puestos, de manera especial, los de

naturaleza rutinaria, obligando a las organizaciones a efectuar cambios en las responsabilidades de los puestos que se conservan.

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

Respecto a la fuerza laboral, los programas de personal, tendrán que ser ajustados con respecto a la orientación, entrenamiento, motivación y otras actividades que permitan una mayor atención a las diferencias que existan entre los miembros más jóvenes y los más viejos para que exista cooperación y armonía entre ellos, buscando la satisfacción por medio de su trabajo.

Los esfuerzos para responder a los muchos retos a los que se enfrenta la administración de recursos humanos en la actualidad, están ayudados por el creciente nivel de profesionalismo que se está creando en este campo, evidenciado en el mayor sentido de responsabilidad en dirigir con más eficacia a la gente.

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 esta organizado y administrado de la manera más 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, sólo debían limitarse a ejecutar órdenes, repetir tareas y obedecer instrucciones.

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 más difíciles de resolver por parte de la gerencia es que los trabajadores no se involucran con los objetivos de la empresa, ni se comprometen con las metas propuestas o previstas, se deben entonces localizar diversos instrumentos que de manera permanente, permitan consolidar un tipo de involucramiento y de compromiso que estén en ascenso creciente.

Esto no se puede resolver sólo con buena voluntad o buenas intenciones, 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 más constante, retroalimentarse, ser de carácter diverso, para lo cual, la empresa debe promover y acordar con los trabajadores y sus organizaciones, los mecanismos instancias o procedimientos para regular el proceso de información, comunicación y participación.

PLANEACIÓN DE LA CARRERA EN LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad, un número creciente de departamentos de personal considera que la planeación de la carrera, constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal.

Aunque en la practica este servicio puede limitarse a los empleados de nivel profesional ejecutivo, debido a sus costos, se ve ya el momento en que todos los integrantes de las organizaciones tengan acceso a él.

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

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

- Carrera Profesional.- Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
- Historial Profesional.- Conjunto de los trabajos, funciones y responsabilidades desempeñadas durante la vida laboral.
- Objetivo Profesional.- Los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- Planeación de la Carrera Profesional.- El proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.

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

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

Según estudios recientes, son cinco los factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización.

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

Para la planeación de vida y carrera es fundamental señalar objetivos vitales y profesionales que nos guíen en el crecimiento personal.

Areas de contacto en la planeación de vida y carrera:

- Conmigo mismo.
- Con mi familia.
- Con mi trabajo.
- Con el mundo.

CONCLUSIÓN

Es innegable la gran importancia que tiene el recurso humano en una empresa. A través de la historia hemos llegado a comprender que la administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso. Es indispensable que nosotros los Licenciados en Administración de Empresas estemos conscientes de nuestro papel como *Agentes de Cambio* aplicando el máximo esfuerzo y eficacia en nuestras acciones, con un enfoque objetivo hacia el logro de la autorealización y desarrollo del factor humano en su trabajo.

Actualmente se están agrupando los países para formar nuevos bloques comerciales trayéndonos la globalización de la producción y el comercio. Basándose en esos cambios las empresas andan mejorando sus técnicas de reclutamiento así como sus perfiles a buscar para encontrar gente más capaz y funcional en las diversas situaciones que dicha globalización trae.

México no se está quedando atrás, ya que está modernizando sus estructuras para insertarse en esas corrientes internacionales. Se requiere ahora de una revolución en la Administración del Recurso Humano, para lograr una sociedad más eficiente, eficaz y productiva.

El departamento de personal que existe en las empresas no es el mismo de hace 10 años ya que han cambiado sus metas y objetivos. Hoy en día no sólo busca personal para cumplir con labores diarias a desempeñar, sino trata de reclutar personal idóneo para dichos puestos haciendo un constante esfuerzo en ayudar a sus miembros en adaptarse, crecer y sentirse como parte importante de dicha empresa.

El lograr un sentido de pertenencia en los miembros de una organización no es tarea fácil. Se necesita mucho esfuerzo y dedicación pero ante todo es necesario contar con una planeación estratégica ya que sin ella todo el trabajo que se realice no llegara a la meta final.

Y conforme a las metas planteadas en la planeación se determinan los perfiles adecuados a buscar en el proceso de reclutamiento a sí como los mismos medios de reclutamiento y el proceso de selección.

Hoy en día con la competencia global y con el avance tan rápido de la tecnología, ninguna empresa puede correr el riesgo de quedarse atrás, lo cual es una razón más para mantener al personal bien capacitado y actualizado, además del beneficio directo que recibe la gente al adquirir nuevos conocimientos y por ende la superación personal.

Por supuesto si una empresa quiere tener gente capaz para estar laborando en ella y lograr un sentido tanto de identificación así como de lealtad, es

indispensable que la gente tenga un sentido de seguridad y de pertenencia dentro de la empresa lo cual se puede lograr con prestaciones superiores a la de la Ley y por su puesto con sueldos atractivos.

México tiene una serie de características muy singulares en cuanto a sus leyes y procesos gubernamentales, siendo uno de ellos el reglamento de seguridad e higiene, el cual afecta directamente al medio laboral y desgraciadamente no funciona de la manera más eficiente ni efectiva tanto para los empresarios como para los trabajadores, igual que otras entidades gubernamentales.

Los sindicatos toman una gran parte del tiempo del departamento de Recursos Humanos ya que hay una constante lucha entre sus intereses individuales y en realidad a de haber pocas empresas que lleven una buena relación con los líderes sindicales que tratan, consecuentemente dando por resultado esa relación antipática que se ha hecho muy famosa en el medio empresarial.

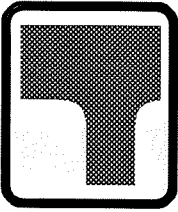
Para poder lograr una mejor relación entre ellos, sería indispensable lograr que ambas partes trabajaran juntas en la realización del objetivo en común, que es mejorar la productividad y el nivel de vida de los trabajadores.

Sin duda alguna, la Administración del Recurso Humano tiene muchos retos por delante al encontrar la mejor unión posible entre la empresa con su personal y

cada vez que logra un avance en ello descubre aun más cosas por arreglar o modificar, que es por lo cual no debemos descuidarnos hacia dicha área de trabajo ya que sin ella sería muy difícil lograr alguna mejora en sí, del modo contrario la empresa no lograría crecer ni conseguir personal capaz dispuesto a trabajar para la mejora de dicha empresa.

Para ejemplificar con más claridad los temas expuestos en este trabajo se le anexo una investigación titulada *Comparación de la Filosofía de Procter & Gamble hacia el Recurso Humano con los temas del Seminario de Recursos Humanos*. (Ver Anexo 8)

ANEXO 1- 6



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
**INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**
Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social			
Registro Federal de Contribuyentes		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)		
Actividad específica o giro			
Número de trabajadores de la empresa	Tipo de contrato		
	Individual	Colectivo	Ley

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO			
Número de establecimientos en que rige */	Número de integrantes	Fecha de constitución	Año Mes Día
Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.			
_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa			
Lugar y fecha de elaboración de este informe			
_____ Año Mes Día			

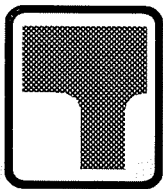
*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y
ADiestRAMIENTO
Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA										
Nombre o razón social										
Registro Federal de Contribuyentes					Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle					No. Ext.		No. Int.		Colonia	
Localidad			Código postal		Municipio o delegación política					
Entidad federativa				Teléfono (s)						
Actividad específica o giro										
Número de trabajadores de la empresa				Tipo de contrato						
				Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>		
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley						Año		Mes		Día

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADiestRAMIENTO														
Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia					Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente									
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades					<input type="checkbox"/>									
Proporcionar información de nuevas tecnologías					<input type="checkbox"/>									
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación					<input type="checkbox"/>									
Prevenir riesgos de trabajo					<input type="checkbox"/>									
Incrementar la productividad					<input type="checkbox"/>									
Número de establecimientos en los que rige el plan */					Periodo de vigencia del plan									
					Año		Mes		Día	Año		Mes		Día
Número de etapas del plan					Del				al					
<p align="center">LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.</p> <p align="center">Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>														
<p align="center">_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p align="center">_____ Lugar y fecha de elaboración de este informe</p>														
					Año		Mes		Día					

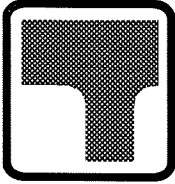
*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social de la asociación empresarial			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa		Teléfono (s)	
Nombre del sistema general			

Hoja de

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Nombre del programa	Contenido temático

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día			

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

Formato DC-3

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre	
Registro Federal de Contribuyentes -	Puesto

DATOS DE LA EMPRESA

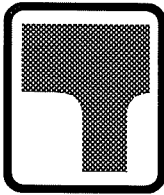
Nombre o razón social	
Registro Federal de Contribuyentes -	Registro patronal del I.M.S.S.
Actividad específica o giro	

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso	
Duración en horas	Periodo de ejecución De Año Mes Día a Año Mes Día
Nombre del agente capacitador	
Nombre y firma del instructor	

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Representante de los trabajadores _____ Nombre y firma	Representante de la empresa _____ Nombre y firma
--	--



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Actividad específica o giro

Hoja de

RELACIÓN DE TRABAJADORES

Nombre del trabajador

Número de constancias
expedidas al trabajador

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

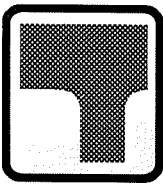
Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO
Formato DC-5

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Calle No. Ext. No. Int. Colonia

Localidad

Código postal

Municipio o delegación política

Entidad federativa

Teléfono (s)

Tipo de solicitud que presenta

Registro inicial

Modificación de programas o cursos

Modificación de plantilla de instructores

Registro de nuevos programas o cursos

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA

Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales	Duración

PLANTILLA DE INSTRUCTORES

Llenar solamente en el caso de institución capacitadora

Número consecutivo	Nombre del instructor	Registro Federal de Contribuyentes	Especialidad

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año		Mes		Día		

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente..
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
DC-5 Reverso

ANEXO 7

ACTA DE INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE

En la ciudad de _____, Estado de _____, siendo las _____ horas del día _____ del mes _____ del año de _____ reunidos en las instalaciones de la empresa denominada _____ cuyo Registro Federal de Contribuyentes es _____ y el Registro Patronal del IMSS es _____, la cual se localiza en _____, de la colonia _____ con teléfono (fax o correo electrónico) _____ Código Postal _____ y Apartado Postal _____, cuya Rama (actividad) económica es _____ con fecha de inicio de actividades el día _____ de _____ de _____, con _____ (número) de trabajadores de la empresa (establecimiento) por una parte el C. _____, en su carácter de Representante Legal de la empresa y por la otra parte, la mayoría de los Trabajadores, con el objeto de nombrar a los representantes de los sectores obrero y patronal, ante la Comisión de Seguridad e Higiene que debe funcionar en la empresa, según lo establecen las disposiciones legales correspondientes, tal y como es la fracción XV del Artículo 132 fracciones XVII, XXVIII, 509,193 y demás relativos del Reglamento Federal de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, en los que establece la obligación patronal consistente en instalar en los centros de trabajo y de acuerdo a los principios de higiene y seguridad en el trabajo, así como de prevenir la ocurrencia de los riesgos de trabajo, estableciéndose como Organo de apoyo en dichas funciones a la Comisión de Seguridad e Higiene, la cual se procede a integrar con _____ representantes por cada Sector estableciéndose desde ahora que la duración En el cargo de quienes sean designados será de dos años de acuerdo al punto 8.2

de la NOM-019-STPS-1993, y que éstos cumplen con los siguientes requisitos: la representación patronal esta conformada, con los responsables de los servicios preventivos en medicina y seguridad e higiene en el trabajo. La representación de los trabajadores está conformada por personas que desempeñan sus labores directamente en el centro de trabajo y que tienen conocimientos o experiencia en materia de seguridad e higiene y medio ambiente de trabajo.

Por lo anterior, el representante legal de la empresa manifiesta que teniendo la capacidad que el caso requiere y por ser funciones inherentes a su cargo, designa como representante patronal ante la Comisión de Seguridad e Higiene al C. _____, como Coordinador y a _____ los CC. _____, como vocales quienes tienen los requisitos antes señalados y estando presentes aceptan y protestan el cargo conferido, firmando al final de la presente acta para constancia y ratificación.

Por su parte, los trabajadores de la empresa constituidos en asamblea de su sector y comprobado el quórum legal de mayoría, designan como representantes obreros al C. _____, como secretarios a _____ los CC. _____, como vocales quienes reúnen los requisitos ya mencionados y estando presentes, aceptan y protestan el cargo conferido, firmando al final de presente constancia y ratificación.

ANEXO 8

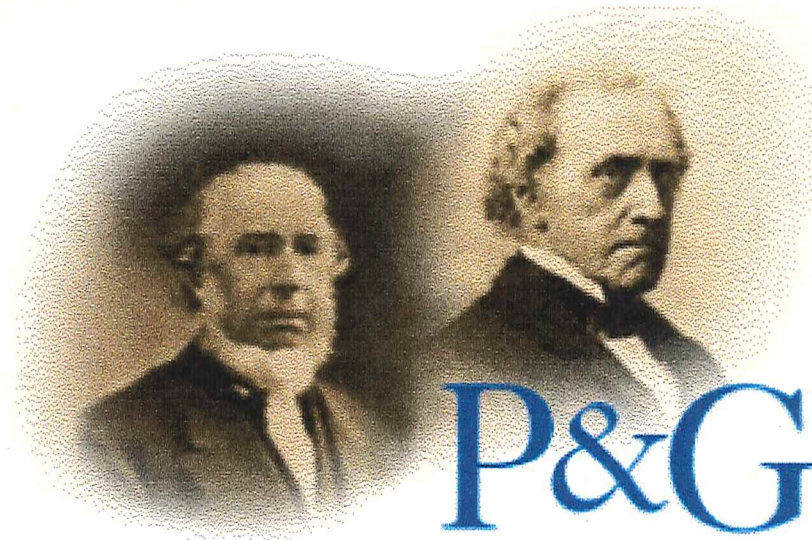
ANTECEDENTES DEL TRABAJO

En el seminario de Recursos Humanos realizamos un trabajo de investigación con el fin de conocer cómo manejaban a su recurso humano las empresas locales y en muchas de ellas no coincidían en este aspecto con los conocimientos teóricos que nos proporcionaron en el transcurso de nuestra carrera y en el seminario. El siguiente paso era efectuar un trabajo de investigación sobre el sistema de manejo del recurso humano en una empresa multinacional; para tal fin se eligió a Procter & Gamble, una empresa Estadounidense de gran magnitud y de importancia a escala mundial.

Procter & Gamble es conocida por estar a la vanguardia en sus sistemas de operación y desempeño, este trabajo tiene como finalidad investigar en forma detallada los principios de manejo del recurso más importante de cualquier organización, que es el HUMANO.

En esta área de manejo de recursos humanos, Procter & Gamble es una empresa realmente sorprendente, no sólo por su filosofía, sino también por los procedimientos, valores y principios que emplea, siendo éstos los mismos para todas las áreas de esta organización. Este trabajo, describe el manejo del recurso humano dentro de Procter & Gamble que va desde su propósito de ser, sus valores fundamentales, principios, procesos de reclutamiento, selección, capacitación y otros más.

HISTORIAL GENERAL DE PROCTER & GAMBLE



Procter & Gamble fue fundada por James Gamble y William Procter el 31 de octubre de 1837 en la ciudad Estadounidense de Cincinnati que en aquel tiempo era un puerto en crecimiento sobre el río Ohio. Esta sociedad se planeó por la consideración del Sr. Alexander Norris de que sus dos yernos se beneficiarían uniendo sus esfuerzos porque sus respectivos negocios utilizaban las mismas materias primas, a saber: grasa animal y cenizas de madera necesarias para hacer lejía.

En 1837 los señores Procter y Gamble eran renuentes a ensayar una nueva empresa comercial, ya que los Estados Unidos atravesaban por su primera depresión financiera. No obstante que las perspectivas económicas eran difíciles, la empresa de riesgo compartido era lo suficientemente sensata como para que cada cual contribuyera con la suma de \$3,596.12 dólares para formar la sociedad

fabricante de velas y jabones. Aunque P&G no vende velas hoy en día, durante los primeros años las velas fueron la principal fuente de ventas e ingresos de la compañía.

Hoy en día, Procter & Gamble vende anualmente arriba de 40,000 millones de dólares mundialmente; tiene 50 años de experiencia en México y más de 5,000 empleados, manejando una variedad de productos como jabones, alimentos, medicamentos y artículos de tocador, siendo algunos de los más conocidos en México: el detergente Ariel, el jabón Zest, la pasta dental Crest, el shampoo Head & Shoulders y el limpiador Maestro Limpio.

Una de las características interesantes de esta empresa hacia el recurso humano en el área de ventas, es la libertad de acción que les conceden para decidir lo que ellos consideren mejor para el negocio y el trato respetuoso con que manejan a su personal.

FILOSOFÍA PERSONAL DE JOHN SMALE

¿Que se podrá pensar sobre una empresa en cuanto a su recurso humano?, cuando el presidente de la junta directiva y ejecutivo principal John Smale dijo (1988)¹:

“La base de nuestra habilidad para tener éxito es poder atraer los talentos de todas las personas que trabajan en la compañía, para que realmente den todo lo que tienen que dar y para que contribuyan al máximo.

No somos perfectos en esto, pero tenemos plena conciencia de cuán importante es y dedicamos mucho tiempo y esfuerzo a tratar de que así sea”.

¹ Advertising Age. *P&G 150 años de éxito en marketing*. Grupo Editorial Norma, E.U.A., 1988, pag. VI.

Procter & Gamble

PROPÓSITO

Ofrecemos productos de calidad y valor superiores que mejoren la vida de los consumidores del mundo entero.

Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas y crecimiento de utilidades, permitiendo prosperar a nuestra gente, a nuestros accionistas y a las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos.

VALORES FUNDAMENTALES



P&G ES SU GENTE Y LOS VALORES FUNDAMENTALES POR LOS CUALES VIVEN

GENTE P&G. Atraemos y reclutamos a la mejor gente en el mundo. Desarrollamos nuestra organización desde adentro, promoviendo y recompensando a la gente sin hacer otra distinción que la de su desempeño. Actuamos bajo la convicción de que los hombres y mujeres de Procter & Gamble serán siempre nuestro activo más importante.

LIDERAZGO. Somos los líderes en nuestras diferentes áreas de responsabilidad, con un profundo compromiso de alcanzar resultados de liderazgo. Tenemos una visión clara de hacia donde nos dirigimos. Enfocamos nuestros recursos en lograr objetivos y estrategias ganadoras. Desarrollamos la capacidad para llevar a cabo nuestras estrategias y eliminar barreras organizacionales.

PROPIEDAD. Aceptamos la responsabilidad personal de cubrir las necesidades del negocio, mejorar nuestros sistemas y ayudar a otros a mejorar su efectividad. Actuamos todos como propietarios, tratando los activos de la Compañía como nuestros y teniendo en mente el éxito de la Compañía a largo plazo.

INTEGRIDAD. Siempre tratamos de hacer lo que es correcto. Somos honestos y francos con cada uno de nosotros. Operamos dentro de la letra y el espíritu de la ley; tenemos presentes los valores y principios de P&G en cada una de nuestras acciones y decisiones. Fundamentamos nuestras propuestas con datos y con honestidad, incluyendo el reconocimiento de los riesgos involucrados.

PASION POR GANAR. Estamos decididos a ser los mejores en hacer lo que realmente es importante. Mantenemos una sana insatisfacción con el estado actual de cosas (nuestra situación de mercado, nuestros resultados, etc.) Tenemos un apremiante deseo por mejorar y por ganar en el mercado.

CONFIANZA. Respetamos a nuestros compañeros de P&G, a nuestros clientes y a nuestros consumidores, y los tratamos de la misma manera en la cual queremos ser tratados. Tenemos confianza en la capacidad y las intenciones de los demás. Creemos que la gente trabaja mejor cuando existe un ambiente basado en la confianza.

PRINCIPIOS

ESTOS SON LOS PRINCIPIOS QUE EMANAN DE NUESTRO PROPÓSITO Y DE NUESTROS VALORES FUNDAMENTALES, Y LOS COMPORTAMIENTOS QUE LOS RESPALDAN

DEMOSTRAMOS RESPETO POR TODOS LOS INDIVIDUOS.

Creemos que todos los individuos pueden contribuir al máximo de su potencial.

Valoramos las diferencias individuales.

Inspiramos y facultamos a la gente para alcanzar grandes expectativas, estándares y metas ambiciosas.

Somos honestos con la gente sobre su desempeño.

LOS INTERESES DE LA COMPAÑÍA Y DEL INDIVIDUO SON INSEPARABLES.

Creemos que hacer lo que es correcto para el negocio, con integridad, nos llevará a un éxito mutuo tanto a la compañía como al individuo. Nuestra búsqueda por el éxito mutuo nos une.

Estimulamos en nuestros empleados el convertirse en accionistas de la Compañía y el comportarse basándose en el sentido de propiedad.

TENEMOS UN ENFOQUE ESTRATÉGICO EN NUESTRO TRABAJO.

Operamos con objetivos y estrategias claramente expresados y alineados.

Solamente realizamos y requerimos trabajo que añada valor al negocio.

Simplificamos, uniformamos y hacemos más eficiente nuestro trabajo cada vez que sea posible.

LA INNOVACIÓN ES LA PIEDRA ANGULAR DE NUESTRO EXITO.

Valoramos grandemente nuevos desarrollos e innovaciones para los consumidores.

Retamos lo convencional y reinventamos la manera de trabajar para ganar en el mercado.

ESTAMOS ENFOCADOS HACIA EL EXTERIOR.

Desarrollamos un entendimiento superior de los consumidores y de sus necesidades.

Creamos productos, empaques y conceptos que desarrollan marcas ganadoras.

Desarrollamos relaciones cercanas y mutuamente productivas con nuestros clientes y proveedores.

Somos buenos ciudadanos corporativos.

VALORAMOS LA MAESTRIA PERSONAL.

Creemos que cada individuo es responsable de desarrollarse continuamente a sí mismo y a otros.

Alentamos y esperamos maestría técnica sobresaliente y excelencia en la ejecución.

BUSCAMOS SIEMPRE SER LOS MEJORES.

Nos esforzamos en ser los mejores en todas las áreas de importancia estratégica para la Compañía.

Medimos rigurosamente nuestra ejecución contra los mejores, tanto interna como externamente.

Aprendemos de nuestros éxitos y de nuestros fracasos.

LA INTERDEPENDENCIA MUTUA ES NUESTRA FORMA DE VIDA.

Trabajamos juntos con certidumbre y confianza entre funciones, sectores, categorías y geografías.

Nos enorgullecemos de los resultados alcanzados al haber reaplicado las ideas de otros.

Mantenemos excelentes relaciones con todas las entidades que contribuyen al logro de nuestro propósito Corporativo, incluyendo nuestros clientes, nuestros proveedores, universidades y gobiernos.

COMPARACIÓN ENTRE LOS TEMAS VISTOS EN EL SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS Y SU OPERACIÓN EN PROCTER & GAMBLE

En toda organización, independientemente de su giro y tamaño se tiene una misión y objetivos empresariales que son la razón de ser de la empresa.

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

La administración de personal, es una herramienta vital para:

- Obtener el máximo aprovechamiento y desarrollo del personal que integra o que pueda incorporarse a la empresa.
- Optimizar el uso de sus conocimientos, habilidades y aptitudes en beneficio del logro de las metas de la organización.
- Lograr la satisfacción del personal en el desarrollo de sus tareas, de tal forma que estimule el involucramiento, compromiso e identificación propiciando un sentimiento de pertenencia y orgullo con la empresa.

Por recursos humanos se entiende que es la integración de sus miembros para el máximo aprovechamiento de su eficacia mediante la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre todo el personal; planear, organizar, dirigir y controlar no puede existir sin gente. De ahí

la importancia que debe otorgársele al elemento humano, pudiendo concluir que el éxito de la administración del recurso humano, depende de:

- Conseguir el personal competente.
- Darle responsabilidad.
- Decirle lo que se trata de hacer.
- Explicarle como hacerlo.
- Estimularlo confiando en sus actividades para lograr el objetivo.

La verdadera concepción de las relaciones humanas es la que se considera en su aspecto finalístico como; “el conjunto de métodos y técnicas idóneas para crear buenas relaciones entre todos los pertenecientes a una empresa y que tienen como objetivo fundamental el elevar la dignidad de los individuos, el reconocimiento de su dignidad y la consecución de la íntima colaboración entre ellos”².

El hecho de que las relaciones humanas tengan reflejos sobre el rendimiento y sobre la productividad es evidente, pero esto se admite como fenómeno secundario y derivado, puesto que el único objetivo de las relaciones humanas es el indicado anteriormente.

Aunque, debe definirse por la dirección de la empresa, el lugar que la satisfacción de las necesidades humanas ocupa en ella, ya que solo así podrá lograrlo.

RECLUTAMIENTO

SEGÚN LA TEORÍA.

De acuerdo a la teoría vista, el reclutamiento se refiere a atraer a las personas que reúnan los requisitos del puesto vacante, procurando un número suficiente de personas reclutadas que permitan realizar un proceso de selección.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- Candidatos Espontáneos.
- Anuncios en Medios de Comunicación.
- Agencias de Empleo.
- Recomendaciones de Empleados.
- Instituciones Educativas.
- Asociaciones de Profesionales.
- Sindicatos.

SEGÚN PROCTER & GAMBLE.

Anteponiendo a lo anterior, para tal comparación Procter & Gamble hace un esfuerzo significativo en su proceso de reclutamiento ya que piensa que su base

² Apuntes del Seminario de Recursos Humanos.

del éxito es “tener a las mejores personas posibles que puedan conseguir en cualquier parte del mundo”³.

Tal es así su énfasis que de las tres estrategias fundamentales a nivel macro, dos de ellas están enfocadas a los clientes y la tercera en invertir en las personas.

En cuanto a medios de reclutamiento aparte de usar los medios masivos de comunicación para ver a quién les llega, ellos van a buscar a los posibles candidatos ya sea en conferencias en universidades promocionando a la empresa, manteniendo un contacto continuo con universidades sobre el desenvolvimiento de sus mejores alumnos y a la vez realizan un evento en la ciudad de México donde invitan a jóvenes de otros países y los hospedan en un hotel por tres días dándoles todo el equipo necesario para trabajar y les presentan datos ficticios de la situación de la empresa con problemática para que ellos encuentren posibles formas de resolverlos, claro que con un asesor por equipo y en realidad es sorprendente lo que pasa en esos eventos, que van desde personas que no aguantan la presión y el ritmo de trabajo hasta personas que demuestran tener la posible capacidad de ser Directores de la misma empresa.

³ Rivas, Alejandro. *Vídeo entrevista realizada*. Tijuana, B.C., México, Agosto, 1998.

SELECCIÓN

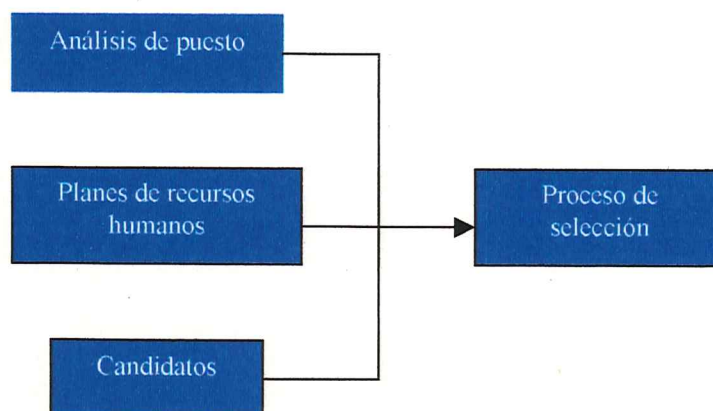
SEGÚN LA TEORÍA.

Escoger a la persona idónea para desempeñar el puesto vacante.

Aspectos importantes de la selección:

Solicitud de empleo y curriculum, entrevista de verificación de datos, entrevista con el jefe solicitante, exámenes psicométricos y médicos.

Los departamentos de personal, emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. El proceso de selección, se basa en tres elementos esenciales:



Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. El profesional de la Administración de Recursos Humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará, esperan de él la aportación de enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

La selección de personal, consistirá en encontrar al hombre adecuado, a un costo adecuado, para el puesto adecuado, con miras a mantener la eficiencia y eficacia del personal.

No todas las empresas admiten la importancia que tiene la selección de personal para lograr la mayor eficacia de sus trabajadores.

La selección de personal es un proceso para llevar a cabo una correcta y adecuada elección de personal. Para lograrlo, es indispensable que se lleve a cabo una serie de pasos ordenados y sólo al fin de ellos, se pueden tener los datos necesarios para tomar una decisión y elegir a las personas más aptas para desempeñar los puestos vacantes y no hay una secuencia que pueda considerarse apropiada para todos los tipos de empresas y puestos de trabajo.

SEGÚN PROCTER & GAMBLE.

Procter & Gamble no sólo hace un reclutamiento muy efectivo sino también su selección de esos candidatos es muy eficiente, tan es así que hasta es criticada por lo difícil que son sus exámenes y procesos de selección.

La primera etapa del proceso de selección es realizar un examen que ellos llaman el *Problem Solving Test* Prueba de solución de problemas (PST) cuyo objetivo es determinar la capacidad de análisis de las personas, en donde del 100% de las personas que lo presentan lo reprueban un 95% y en donde sacar de un 80 a un 85% de calificación es muy bueno y la mayoría de los profesionistas mexicanos fluctúan alrededor de un 20 a un 25%; de ahí inmediatamente se realiza un segundo examen llamado BIF siendo su objetivo determinar la forma de ser de las personas y el que tanto se podrían adaptar a trabajar en un ambiente como el de Procter & Gamble, ya que hay muchas personas que cuando se les reta constantemente no se sienten muy a gusto en su trabajo; los exámenes han sido diseñados en Estados Unidos por doctores en Psicología y se van cambiando constantemente.

De ahí siguen una serie de entrevistas que son realizadas desde Gerentes Junior hasta Gerentes de Distrito, donde después se juntan en un panel para discutir entre ellos sobre las características de la persona entrevistada y si es o no un buen elemento para la compañía. El fin de este procedimiento es encontrar a esas personas élite en habilidades multifuncionales.

Para poder llevarlas a cabo, los entrevistadores ya han llevado capacitación especial para contar con mayor efectividad ya que le dan mucho peso al resultado de dichas entrevistas, en las que se enfocan a lo que llaman los 8 Factores que se numeran a continuación:

1. LIDERAZGO.
2. INICIATIVA Y TENACIDAD.
3. CAPACIDAD DE ANÁLISIS.
4. MANEJO DE PRIORIDADES.
5. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN.
6. CREATIVIDAD.
7. HABILIDADES TÉCNICAS.
8. TRABAJAR EFECTIVAMENTE EN EQUIPO.

Procter & Gamble busca un perfil en especial, orientado al éxito. Si una persona no es aceptada en la organización, no significa que sea una persona incapaz o que no vaya a sobresalir, el hecho es que su perfil no es el buscado por esta empresa.

La gente en Procter & Gamble constantemente está siendo retada y evaluada. Unas de las formas cuantitativas de medición es el tiempo que duró en la empresa, qué tan rápido fue promovido y hasta dónde llegó. Esto les ayuda como retroalimentación en cuanto a su proceso de selección.

CAPACITACIÓN

SEGÚN LA TEORÍA.

La función de capacitar dentro de las empresas, consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

Así la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de los conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actividades en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Para responder a estas demandas que surgen de la realidad nacional en sus diversos ámbitos, se requiere abandonar las antiguas prácticas y revalorar la verdadera importancia y atención que reviste la formación de los recursos humanos.

Dentro del campo de acción que establece el plan nacional de capacitación, se disponen dos enfoques principales.

1. Capacitación para el trabajo.- Es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y

destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

2. Capacitación en el trabajo.- Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

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

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

1. Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
2. Comités nacionales de capacitación y adiestramientos.
3. Consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento.
4. Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

SEGÚN PROCTER & GAMBLE.

En cuanto a Procter & Gamble maneja una capacitación constante que va desde cursos intensivos impartidos por expositores externos aunque prefieren expositores internos ya que así los temas van más enfocados hacia la empresa, siendo más comunes los programas de capacitación en el campo de trabajo. La

empresa trata mínimo de proporcionarle dos cursos anuales a cada miembro siendo una de las empresas que más invierte en su personal.

Una característica importante que se encuentra en el personal es su interés por el desarrollo. En el caso de que alguien tenga algún problema ya sea en la capacitación o simplemente en el desarrollo de sus actividades éste recibirá ayuda ya sea de sus compañeros o de su capacitador aún cuando ellos tengan otra actividad por desempeñar ya que es prioritario para la compañía la mejora continua entre sus empleados.

El personal siempre busca la mejora continua, tal es esa pasión por la superación que se siente un ambiente de competencia en sus miembros en toda la empresa.

Los cursos no se dan simplemente por cumplir con el número o el fin de capacitar a sus empleados, sino se buscan las oportunidades de desarrollo de las personas.

Para citar un ejemplo de lo anterior se tiene el Plan de Trabajo y Desarrollo, el cual es revisado trimestralmente, conteniendo un análisis anual de su trabajo realizado así como los objetivos a cumplir el siguiente año y con esto la empresa ayuda al individuo capacitándolo para que logre dichas metas. (*Ver anexo No. 9 pag. 86-90*)

DESARROLLO SOCIAL

SEGÚN LA TEORÍA.

Para la planeación de vida y carrera es fundamental señalar objetivos vitales y profesionales que nos guíen en el crecimiento personal.

Áreas de contacto en la planeación de vida y carrera:

- Conmigo mismo.
- Con mi familia.
- Con mi trabajo.
- Con el mundo.

ALGUNAS CITAS ENFOCADAS HACIA EL DESARROLLO SOCIAL

“El gran peligro al que nos enfrentamos los individuos, familias y organizaciones son a perder la propia identidad y el sentido de la vida”.

“Una condición para la vitalidad de todo individuo maduro es la capacidad de planificar su vida y carrera”.

“La vida sólo puede entenderse conociendo nuestro pasado, pero debe vivirse mirando hacia el futuro”.

“El hombre actual es un ser en constante movimiento interno y externo que lo obliga a buscar su centro interior y exterior”.

SEGÚN PROCTER & GAMBLE.

Una de las políticas de la empresa es desarrollar a la organización desde adentro. Todos los directores, vicepresidentes y presidentes comienzan desde abajo de tal modo que Procter & Gamble no contrata a una persona de fuera por más que se necesite ya que si contratan al mejor recurso humano posible y le dan la mejor capacitación, es muy lógico pensar que estas personas pueden ser desarrolladas en un muy corto tiempo. Existe un mito de que la persona que no asciende en un año es despedida. En sí, nunca es expulsada pero si se relega un poco dándoles puestos o mandándolos a ciertas áreas geográficas que no son de mucha importancia y en sí la presión que existe dentro de la empresa hace que ellos renuncien; por ejemplo, si esa persona ingresó junto con un compañero de la universidad y al poco tiempo, su compañero asciende a Director de una área y al cabo de 20 años la otra sigue en el mismo puesto, esa misma persona optará por salirse, e inclusive en Procter siempre se tiene que ser ambicioso y productivo ya que la empresa esta diseñada para que las personas crezcan dentro de ella.

COMPENSACIÓN

SEGÚN LA TEORÍA.

Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

SEGÚN PROCTER & GAMBLE

Procter & Gamble no es la empresa que mejor paga pero si son de las mejores compañías en cuanto a compensaciones. Continuamente se anda midiendo con las 15 compañías que mejor pagan a escala nacional y regularmente se reúnen con ellas donde comparten información de salarios y funciones de los puestos ya que los nombres de ellos varían en las diferentes empresas y así comparan según las funciones que desempeñan y las dividen en cuartos buscando siempre estar en la parte alta del primer cuarto, esto lo hacen ya que si están reclutando a las mejores personas dándoles la mejor capacitación y poniéndolas en asignaturas para que desarrollen habilidades multifuncionales serían lo ideal para el resto de las compañías y así Procter & Gamble se asegura de que las personas duren un poco más en la organización.

Procter & Gamble siempre busca que las personas se sientan a gusto dentro de la organización brindándoles ayuda en maestrías, diplomados, clases de inglés y aún hasta con un gimnasio en las oficinas y con la organización de eventos deportivos, en caso de cambios estructurales drásticos que involucren cambios geográficos de algunas personas y estas no puedan efectuarlos, la empresa les consigue la asesoría de una agencia de empleos con fin de ayudarles a colocarse en una organización ya sea al mismo nivel o mejor si es posible, una herramienta que utilizan para el desarrollo del individuo es el Plan de Trabajo y Desarrollo donde se ve cómo están funcionando las personas, cuales son sus objetivos y metas, que es lo que tienen que hacer, como se les va a medir y de esta forma también se ayuda a desarrollar a la organización, también utilizan el Plan de Trabajo y Desarrollo como retroalimentación y motivación utilizando la información de ese documento para organizar eventos como el del Club de la Excelencia donde premian a las personas con los mejores resultados.

Procter es una Empresa que realmente premia al desempeño y se puede ver en un plazo corto como en un año o incluso hasta menos, ya sea con un ascenso o con un incremento de sueldo que en ocasiones va de un 50 a un 60%.

Como medida de ayuda a las personas también tiene el Programa de Asistencia al Empleado (PAE), donde anonimamente se le ayuda a cualquier persona que lo solicite (desde problemas de drogadicción, alcoholismo, económica y aún hasta ayuda legal) buscando que las personas se sientan más satisfechas.

EVOLUCIÓN DEL RECURSO HUMANO

SEGÚN LA TEORÍA.

Aun cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional, sus inicios estuvieron encaminados a la reducción de costos que implicaba el estudio de tiempos y movimientos y otras técnicas de ingeniería industrial para establecer las normas de desempeño y mejorar en términos generales la eficiencia, sin embargo, poco a poco se presentó la necesidad de lograr mayor eficiencia y mantener buenas relaciones de trabajo, estimulando así la formación de programas de personal más formales que permitieran el desarrollo de esta importante actividad.

SEGÚN PROCTER & GAMBLE.

Procter & Gamble ha tenido que ir cambiando la forma en la que veía y trataba al Recurso Humano ya que algunas personas que han trabajado en ella desde hace mucho tiempo decían que era lo más parecido que había al ejército, ya que solo era: “cumple esto”, “logra tus objetivos”, “vende más” y realmente la gente era tratada como un engrane más de una gran máquina que daba utilidades. La evolución fue paulatina, pero ahora considera que el factor humano es el más importante; es el que les da la ventaja competitiva y es el que los va a llevar al

cumplimiento de sus metas y si no tienen a la mejor gente del mercado, la mejor entrenada y la más satisfecha, nunca cumplirá sus objetivos, razón por lo que se ha vuelto más humanista hacia el trato con su personal. Procter & Gamble realmente se preocupa por el desarrollo de sus individuos.

SEGURIDAD E HIGIENE

SEGÚN LA TEORÍA.

La seguridad y la higiene aplicadas a los centros de trabajo, tienen como objetivo, salvaguardar la vida, 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.

Se puede decir que la seguridad e higiene industrial son el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo de su actividad laboral.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 apartado A. fracción XV, establece que el patrón estará obligado a observar de acuerdo con la naturaleza de su organización, los preceptos legales sobre seguridad e higiene en las instalaciones de su establecimiento y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera este, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores.

El lugar de trabajo no es solamente el local cerrado de la fábrica o negociación, sino también cualquier 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.

SEGÚN PROCTER & GAMBLE.

Las personas entrevistadas para la realización de este trabajo laboran en el área de *Customer Business Development* Desarrollo del Negocio del Cliente (CBD) o más bien conocida como ventas, en la cual no tienen ni manejan algún programa de seguridad e higiene ya que estos los manejan en otra área especializada en ello y más bien enfocada al proceso de producción.

CONCLUSIÓN

Procter & Gamble es una empresa exitosa por muchas razones, pero conociendo con detalle su sistema de manejo de recursos humanos, se puede concluir que uno de los factores más importantes de ese éxito, es el trato hacia las personas que laboran en dicha organización.

No todas las organizaciones exitosas tratan a sus miembros de la manera que Procter & Gamble lo hace y es probable que ni les interese ese tipo de filosofía humanista, por lo cual sería bueno preguntarse, ¿cuánto tiempo tiene laborando esa empresa? o ¿cuánto tiempo más durará laborando?.

Procter & Gamble esta construida sobre valores y principios sólidos, que son los que le dan su esencia de ser, y si analizamos cada uno de ellos y los buscamos en la práctica de sus actividades, los vamos a ver presentes en todas y cada una de ellas, y en las personas que las realizan, por lo que es, una de las razones por la que sus miembros siempre buscan el beneficio de la organización no solo el personal.

La mayoría de las empresas utilizan medios similares de reclutamiento cuando ocupan gente y es probable que también tengan costos parecidos aún así es posible que no consigan a la persona ideal que buscan en ese momento que es una de las razones que el proceso de reclutamiento de Procter & Gamble sea así

de exitoso ya que nunca paran de buscar nuevos posibles integrantes claro siendo para ellos no un costo significativo sino una inversión.

Todas las empresas buscan proyectar una imagen sea esta la que sea, pero es posible que la imagen más importante de cualquier organización es la que proyectan sus empleados, lo cual hablaría bien de cualquier empresa si ellos cumplen con un perfil que vaya de acuerdo con los propósitos elementales que ella busca.

Es gratificante corroborar que hay empresas exitosas de alto nivel que consideran como su núcleo principal a la gente que la forma, tomando en cuenta que todo se lo debe al óptimo trabajo que desempeñan todos y cada uno de sus miembros y que para poder seguir con ese ritmo debe apoyarlos en todo lo posible.

Definitivamente como conclusión final, el recurso más importante de una empresa es el HUMANO y una filosofía humanista en el manejo de este recurso es la base fundamental del progreso de toda empresa.

ANEXO 9

Anexo No. 9

PROCTER & GAMBLE
PLAN DE TRABAJO Y DESARROLLO

NOMBRE _____ POSICIÓN/ORGANIZACIÓN _____
____ GERENTE _____ FECHA _____

El propósito del PTD es identificar planes de trabajo para el año próximo y realizar el desarrollo profesional de los individuos, así tanto ellos como el negocio se benefician por el incremento de efectividad en trabajos de alta prioridad.

La experiencia ha demostrado que esto se logra mejor cuando:

1. **ESTIMACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO TOTAL**-- Preparado por el gerente

como un sumario conciso del PTD que:

- ◆ Indica la extensión en la cual los resultados del trabajo del individuo constantemente cumplen con los requisitos del plan de trabajo.
- ◆ Reconoce grandes logros e identifica los resultados no obtenidos con respecto al plan de trabajo anterior.

Fortalezas/áreas de mejoramiento—Preparado por el gerente, considerando información de los clientes y/o reportes directos. Esta sección provee un sumario conciso:

Fortalezas:

- Iniciativa y perseverancia: Toma riesgos apropiados en la solución de problemas sin necesidad de que lo supervisen. Acepta responsabilidad por mejorar sus resultados. Actúa proactivo en el trabajo diario.
- Solución de problemas / trabajo efectivo con otros: Resuelve problemas rápidamente.

2. REVISIÓN DE LOS RESULTADOS—Redactado por el individuo, la revisión:

Mejorando al negocio:

- Logre 99% contra la cuota en el año fiscal 96-97 (El resultado promedio en el grupo Cifra fue de 94% contra la cuota).
- Fui el ganador del concurso “Tu siempre puedes”. Los resultados de este concurso fueron: 90% de las tiendas en su área / zona terminaron con un 55% de espacio en anaqueles en detergentes, en línea con los objetivos de la compañía.
- Fui ganador del concurso “El reto rápido”. Resultados fueron 240% contra la cuota.
- Rediseñe el material universitario en CBD (presentaciones, talleres, etc.).
- Diseñe e implemente la primera actualización universitaria en L.A.

Mejorando la organización:

- Asegure la asistencia del 100% en candidatos elegibles a la universidad I, II.
- Obtuve el 60% más en participación en los Entrenamientos Corporativos contra los del año pasado.
- Participe como moderador en Scan Phase II durante su prueba piloto.

- Actualice los manuales E para CBD de la posición de representantes.
- Cree la biblioteca de CBD.

3. **PLAN DE TRABAJO PARA EL SIGUIENTE AÑO**-- Redactado por el individuo:

Mejorando al negocio:

- Participar en el Equipo de Organización del IBS (International Business Seminar / Seminario Internacional de Negocios) en México. - Nov. 97
- Asegurar la participación de todos los candidatos elegibles a CBD en la Universidad I y II. - Final año fiscal. 97/98
- Lograr la participación de todo el personal de CBD en 2 Entrenamientos Corporativos durante el año fiscal 97/98. - Final año fiscal. 97/98
- Dar la actualización universitaria I a todos los candidatos elegibles en el área CBD. - Final año fiscal. 97/98
- Diseñar un vídeo de reclutamiento de clase mundial con propósito en CBD. - Ene. 98
- Diseñar el manual de entrenamiento en DFR. - Feb. 98
- Participar en la implementación del nuevo proceso de reclutamiento. - Sep. 97
- Desarrollar 10 moderadores para los 5 principales - Mar. 97

Entrenamientos Corporativos.

4. INTERESES PROFESIONALES –

A corto tiempo:

- Lograr ser Gerente de Grupo. Estoy muy interesado en llegar a ser un Gerente de Operaciones en un equipo de CBD. Considerare ser Gerente de Grupo con asignación en campo. Considerare una asignación internacional.

A largo tiempo:

- Quisiera ser Gerente de Distrito. Considerare una asignación en CMO. También considerare una asignación internacional.

5. PLAN DE DESARROLLO PERSONAL-- Preparado por el gerente basado en información del individuo, retroalimentación y observaciones propias.

- ◆ Proporciona un buen plan para aumentar la contribución individual hacia el negocio.
- ◆ Refleja la información de los clientes y/o reportes directos que identifican sus áreas fuertes y de mejoramiento.
- ◆ Considera los factores que cuentan, Valores Fundamentales y Principios propiamente en su desarrollo individual.
- ◆ Se enfoca en esas pocas áreas de desarrollo que seguramente tendrán los mayores impactos en el incremento de la efectividad futura.

- ◆ Describe acciones específicas muy importantes que tanto el gerente como el individuo tomaron para afirmar el desarrollo profesional e interés profesional.

6. **FIRMAS DEL PTD**—

Confirman que el PTD a sido revisado y discutido, siendo que cada sección esta completa de acuerdo al criterio expuesto. Cualquier desacuerdo entre el individuo y el gerente han sido atendido y se le dio la oportunidad al individuo de agregar comentarios adicionales.

Individuo (firma/fecha)
sig. Nivel

Gerente (firma/fecha)

Gerente del
(firma/fecha)

BIBLIOGRAFÍA

P&G
150 años de éxito en marketing
Grupo Editorial
Norma
1988

Apuntes del Seminario de
Recursos Humanos

Entrevistas con miembros
De la empresa
Procter & Gamble