

UDS

LIBRO

**NOMBRE DE LA MATERIA: ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN SISTEMAS DE
SALUD**

**MAESTRIA: ADMINISTRACIÓN EN SISTEMAS
DE SALUD**

CUATRIMESTRE: ENERO- ABRIL

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN SISTEMAS DE LA SALUD

Objetivo general de la materia

Al finalizar el curso los participantes aplicarán un modelo de administración de recursos humanos en el ámbito de las instituciones de salud, a partir del análisis comparativo de los diferentes modelos y evaluación de la pertinencia de éstos a las características, de una institución de salud en particular.

Objetivos específicos

- Estudiar la administración de recursos humanos en sistemas de salud
- Analizar la administración de la compensación
- Analizar el proceso de empleo
- Analizar la seguridad e higiene en el trabajo

INDICE

UNIDAD I INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

I.1.- Antecedentes.....	10
I.2.- Funciones principales.....	17
I.3.- Relaciones Laborales.....	20
I.3.1.- Contrato Individual.....	22
I.3.2.- Sindicalismo y su Evolución.....	31
I.3.3.- Contrato colectivo.....	35

UNIDAD II ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

2.1.- Análisis y descripción de puestos.....	41
2.2.- Valuación de puestos.....	55
2.3.- Mercado de trabajo.....	67
2.4.- Análisis del costo de vida.....	69
2.5.- Elaboración de estructuras salariales.....	73
2.5.1.- Mecanismo de pago.....	74
2.5.2.- Prestaciones, incentivos y servicios.....	75
2.5.3.- Compensación variable.....	89

UNIDAD III PROCESO DE EMPLEO

3.1.- Planeación de recursos humanos.....	89
3.2.- Reclutamiento.....	91
3.3.- Selección.....	97

3.4.- Inducción.....	101
3.5.- Capacitación y desarrollo de los recursos humanos.....	104
3.5.1.- Detección de necesidades.....	108
3.5.2.- Programa de capacitación.....	109
3.5.3.- Evaluación de programas de capacitación.....	110
UNIDAD IV SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	
4.1.- Prevención de riesgos.....	113
4.2.- Programa de seguridad e higiene.....	117
BIBLIOGRAFIA.....	118

UNIDAD I

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

I.1.- ANTECEDENTES.

Prehistoria

En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos.

Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso.

Los antecedentes de la administración se remontan a la prehistoria, no así el interés que esta disciplina exigió, a partir del siglo XX cuando se despliega un verdadero progreso en ámbito administrativo. El final del nomadismo dio paso al inicio de la agricultura. Los seres humanos que formaban pequeños grupos sociales, se extendieron y principiaron a reclamar mejores servicios. Si bien el hombre primitivo contaba con herramientas rudimentarias para sus labores diarias, existió cierta especialización o técnica desarrollada para la práctica de diversas actividades, tareas y ocupaciones como:

1. Caza
2. Recolección
3. Cultivo de la tierra,
4. Cuidado de ganado
5. Fabricación de herramientas
6. Confección de ropa
7. División del trabajo

8. Trabajo especializado
9. Desarrollo social
10. Trabajo en equipo, y demás.

La división del trabajo admitió la especialización y mantener los roles bien definidos, a tal grado que esto significó un esfuerzo enorme por los asentamientos humanos, el reto de la sobrevivencia, el desarrollo y fortalecimiento de núcleos definidos.

La Colonia Española en América Latina

Antes de la conquista Española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que entrañaban la resolución de complejos problemas de la administración de los Recursos Humanos. Por ejemplo, los aztecas contaban con sistema de postas mensajeros que se relevaban a largo del camino, que permitía que el emperador Moctezuma consumiera diariamente pescado fresco del Golfo de México, para mantener el equipo de mensajeros en buenas condiciones alguien resolvió, entre dos, el problema de suministrarles agua y alimentos, brindarles protección militar y, naturalmente, proporcionarles calzado adecuado para el largo camino que tenían que recorrer.

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada sobre todo a la obtención de beneficios comerciales para la metrópoli. Es muy interesante revisar los estudios que se han hecho de las antiguas compañías mineras, como las que operaron en Guanajuato y Zacatecas, en México; en Potosí, en Bolivia; en Chile; en Colombia, y en varias regiones más. Con mucha frecuencia, los yacimientos importantes se encontraban en regiones de suma aridez, a gran distancia de regiones agrícolas con buen suministro de agua y alimentos. Es probable que después de iniciar las operaciones de explotación de yacimientos con métodos violentos, los administradores se hayan debido rendir a la evidencia de que sus obreros serían más productivos si contaban con mejores servicios y organización.

El personal de los navíos que surcaban los mares estaba sometido a la rígida disciplina que imponían los oficiales, que no excluía castigos corporales, incluyendo azotes. Sólo mediante una estricta serie de medidas los navíos podían cubrir las inmensas distancias

que separaban a España de “las Indias”, como se llamaba al subcontinente. Las prodigiosas navegaciones de la Colonia incluían inmensas travesías; por ejemplo, del puerto mexicano de Acapulco a Manila, en las Filipinas, y de puertos como La Habana hasta las lejanas avanzadas de Argentina. Para poder llevar a cabo estas travesías, era necesario planear, dentro de las limitaciones de la época, toda una serie de funciones complejas: desde el número de marineros necesario, hasta las provisiones que llevaría el barco. Subrayemos un dato esencial que se desprende de este periodo histórico: aunque desafortunadamente la violencia desempeñó un papel destacado al inicio o en el curso de muchas operaciones coloniales, ciertas técnicas de administración de personal con frecuencia injustas, pero adaptadas a la época, permitieron establecer operaciones de considerable magnitud y complejidad.

Cuando América Latina pasó a la etapa independiente, durante el siglo XIX, estableció nuevos nexos con los países industrializados, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. En general, en el campo de la administración de recursos humanos como en tantos otros, América Latina ha experimentado una evolución muy influenciada por el mundo occidental, pero se sigue caracterizando por su peculiar idiosincrasia y estructura social.

Edad Media

Fue en este periodo en el que se dio nacimiento al adiestramiento de aprendices y a los sindicatos y uniones obreras. Los dueños de talleres dedicados a una área en particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses, tales como: regular el empleo, los precios, y demás. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy. A los empleados se les conocía como jornaleros y las uniones de los jornaleros fueron los primeros sindicatos de trabajadores. A partir del sistema de gremios se ve perfectamente dividida la clase de obreros y de los patronos lo cual es lo más parecido al sistema actual.

Revolución Industrial

Durante el siglo XVIII la aparición del fenómeno denominado Revolución Industrial, trae consigo una serie de cambios tanto económicos como sociales, cuyas consecuencias y efectos aterrizan en la producción de aquellos tiempos, donde las organizaciones requieren instalar nuevos sistemas de coordinación de esfuerzos de los grupos humanos, buscando la rentabilidad, aminorando los costos, gastos, peligro e insatisfacción del personal, como una manera de sobrevivir a la situación de cambio que se presentaba.

En el siglo XIX, surge el denominado “departamento de bienestar”, que es considerado como el antecesor a los actuales departamentos de recursos humanos, cuya principal función era la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores; como vivienda, educación y atención médica, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

La Administración Científica y las Necesidades Humanas

Mediante la aparición de la administración científica de Frederick Taylor, quedo demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia y eficacia del personal. La necesidad de proceder a especializaciones y a mejor capacitación quedaron demostradas gracias a las aportaciones de la escuela científica de administración y esto, a su vez, impulsó la creación de más departamentos de personal, a pesar de que tanto Taylor, como Fayol otro percusor de la administración consideraban el recurso humano como una parte más de las maquinas.

Siglo XX

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados. La importancia de las necesidades de personal se hizo aún más relevante por el resultado de los estudios llevados a cabo en Estados Unidos en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric durante ese periodo. Estos estudios demostraron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en

cuenta las necesidades humanas. Estas conclusiones; que hoy parecen elementales; ejercieron un profundo y duradero efecto en la administración de personal. La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial obligaron a concentrar la atención en áreas diferentes, pero prepararon el campo para avances ulteriores. La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos e incluso de garantía al derecho a formar sindicatos. Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad y, en muchos casos, surgieron medidas legislativas que obligaron a las compañías a cumplir determinadas disposiciones.

A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal. En algunos casos se confió a estos departamentos la función de interactuar con los sindicatos, cada vez más poderosos.

El crecimiento en gran escala obtenido por los sindicatos durante el periodo obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos proactivos, que tomaban en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados, de hecho el término “Relaciones industriales” se acuñó durante la época, para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el departamento de persona.

Al final de la Segunda Guerra Mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos la economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes gracias a múltiples avances logrados en gran medida por la presión bélica.

Se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras. Por ello, al final del

conflicto se hicieron prácticamente universales los departamentos de personal que enfrentaron labores y responsabilidades mucho más complejas que durante el conflicto armado.

Recursos Humanos

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

Panorama Actual

En la actualidad, sin embargo, el concepto de Recursos Humanos hace referencia a la administración del personal de una compañía, es decir, a la capacidad de localizar, entrevistar, evaluar y seleccionar a los trabajadores, de acuerdo a los objetivos, misión y visión de una compañía.

Dicha Administración puede ser realizada desde el Departamento de Recursos Humanos de una empresa, o bien, desde un ente o agencia externa especializada en dicha función.

Las tareas fundamentales de la Administración de Recursos Humanos según Adalberto Chiavenato -Administración de Recursos Humanos, 2001- son:

1. Provisión: Su función primordial es mantener a la empresa provista de recursos humanos, en caso de nuevas necesidades o de rotación del personal
2. Aplicación: Otra de sus principales funciones consiste en capacitar al personal, explicar sus tareas, derechos, obligaciones y alcance de su rol, y analizar su posterior desempeño
3. Mantenimiento: También deberá hacerse cargo de la remuneración del personal, beneficios sociales y premios

4. Desarrollo: Deberá aportar entrenamiento y capacitación continua a los trabajadores
5. Seguimiento y control: Deberá mantener un estricto control y actualización sobre toda la información relativa a los trabajadores.

El panorama actual, cuyos principales factores externos de cambio son la globalización, los avances tecnológicos y la alta competitividad, presenta nuevos desafíos para el área de recursos humanos, que necesita responder de manera flexible y adaptarse al vertiginoso movimiento del mercado.

Existen algunos elementos claves para que la administración de recursos humanos responda de manera efectiva a los desafíos actuales:

Estrategia

La estrategia del departamento de recursos humanos deberá delinarse de acuerdo a los objetivos y necesidades (cambiantes) de la compañía, ya que ellos, son la única base posible para elaborar un plan que integre: El diseño de los puestos de trabajo, la contratación, el pago, las recompensas, el desarrollo y rendimiento de los sistemas de evaluación, y el seguimiento del desarrollo de los empleados.

Capacitación

Es función tradicional de la administración de recursos humanos brindar capacitación constante al personal de una empresa, lo importante es que pueda adaptar dicha capacitación a la necesidad de nuevos conocimientos en el ámbito de la tecnología, y de los idiomas, entre otros.

Actitud

El equipo de la administración de recursos humanos es quien más sabe de tratar y contener al personal de la empresa, por lo tanto deberá promover un ambiente cálido y saludable para toda la empresa, abriendo un espacio de diálogo y de resolución de conflictos, para estar al tanto de las inquietudes de los empleados, antes de que sea tarde.

1.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizan a continuación.

Dotación de personal

La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La empresa Robert Half Management Resources recientemente realizó una encuesta a 1,400 directores financieros; la mayor preocupación empresarial entre estos ejecutivos era encontrar personal capacitado. La dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección. El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la ARH, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico. Los datos proporcionados crean el marco para el reclutamiento o para otras acciones de RH. El reclutamiento es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización. La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización. El éxito de estas tres tareas es vital para que la organización logre eficazmente su misión.

Desarrollo de recursos humanos

Desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.

El desarrollo de la organización (DO) consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía o una planta. La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarlas. De acuerdo con el Bureau of Labor Statistics, los empleados trabajarán para aproximadamente nueve compañías a lo largo de sus carreras. Una encuesta realizada por la School of Continuing and Professional Studies de la Universidad de Nueva York reveló que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no tan sólo de “empleos”) tres veces en su vida. En este ambiente, la lealtad del empleado pierde su significado. El desarrollo de las carreras es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que pueden disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas cuando sea necesario. Las carreras y las necesidades organizaciones individuales no están separadas, ni son distintas. Las organizaciones deben asistir a los empleados en la planeación de sus carreras de tal forma que las necesidades de ambos queden satisfechas. La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y, en última instancia, de la organización. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la

oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

Remuneración

La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término remuneración, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros: Remuneración financiera directa: Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Remuneración financiera indirecta (beneficios): Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos. Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

Seguridad y salud

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales, la mayoría de las organizaciones ponen atención en la seguridad y la salud de sus empleados.

Relaciones con los empleados y relaciones laborales

Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente. En el

pasado, esta relación fue una forma de vida aceptada por muchos empleadores, pero en la actualidad la mayoría de las empresas preferirían un ambiente libre de sindicatos. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas.

I.3 RELACIONES LABORALES

Concepto de relaciones individuales de trabajo

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo señala: Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Desglosemos el concepto anterior de la siguiente manera:

- La relación laboral, es el trabajo personal que obliga sólo a las personas involucradas en él, el trabajador está obligado a cumplir con las actividades encomendadas por el patrón, a cambio de una contraprestación que es el salario, el trabajo no puede ser realizado por una tercera persona que designe el mismo trabajador para su suplencia en la fuente laboral.
- La subordinación, es el superior jerárquico llamado patrón, que encomienda las actividades al trabajador, desenvolviéndose éste de acuerdo a sus aptitudes y capacidades.

El salario, es el pago por los servicios prestados del trabajador hacia el patrón.

Sujetos de la relación individual de trabajo

La relación de trabajo se da con dos sujetos: Patrón y Trabajador, quienes se encuentran sujetos a derechos y obligaciones que la Ley Federal del Trabajo encomienda a ambos, además de estos sujetos, existe otras figuras jurídicas que son los intermediarios de los patrones y los representantes del patrón, personas que a continuación se describen.

Trabajador: El artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo, Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Esta misma ley federal distingue otro tipo de trabajadores, siendo los de confianza que depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

Patrón: El Artículo 10 de este mismo ordenamiento jurídico, el Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores, de esta figura jurídica, se desprende los intermediarios y los representantes del patrón, mismos que describimos a continuación. **Intermediario:** El intermediario del patrón, conforme al artículo 12 de la ley multicitada, es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón, un ejemplo son las outsourcing, empresas que se dedican a realizar todo el proceso de selección de personal, conforme a las vacantes que tenga alguna empresa o establecimiento y una vez seleccionado, lo ponen a disposición de éstos para su contratación.

Representante del Patrón: El artículo 11 del mismo ordenamiento legal, son los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores. Aquí, el trabajador está obligado a cumplir las órdenes de las personas que realicen funciones de administración, o dirección en las empresas y están supeditados a ellos.

Es importante hacer la distinción entre establecimiento y empresa, toda vez que son conceptos totalmente diferentes y la Ley Federal del Trabajo los distingue en el artículo 16, como: **Empresa:** Es la unidad económica de producción o distribución de bienes o

servicios. Establecimiento: Es la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

I.3.1 CONTRATO INDIVIDUAL

En el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, señala que: El Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Artículo que se interpreta de la siguiente forma: No importa si existe un contrato denominado como tal, o suscrito por el patrón y el trabajador para que se lleve a cabo la relación laboral, sino más bien la obligación para el trabajador y el patrón es recíproca y regulada por la Ley Federal del Trabajo, pero la relación laboral existe por el simple hecho de ser retribuida por un salario, un ejemplo será el que si un trabajador nunca firmó su contrato individual de trabajo cuando fue contratado, pero la relación laboral existe por el simple hecho de que le hayan pagado su salario de los días trabajados en la empresa, es ahí cuando se da el supuesto de estar sujeto a una relación laboral, sin tener un contrato firmado por el patrón. Ahora bien, el contrato individual de trabajo es importante firmarlo por el patrón y el trabajador ya que el artículo 24 de la misma ley, señala que las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan “contratos colectivos aplicables”. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte, sin embargo el artículo 26 contempla que la falta del escrito de las condiciones de trabajo no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará el patrón la falta de esa formalidad. El escrito o contrato que contenga las condiciones de trabajo, es amparado por el artículo 25 y deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- I. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo.

V. La duración de la jornada.

VI. La forma y el monto del salario.

VII. El día y el lugar de pago del salario.

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

En síntesis, el contrato individual de trabajo es un elemento importante dentro de la relación de trabajo, sin embargo; no es indispensable y la ausencia del mismo no implica, en ningún caso, renuncia por parte del trabajador de los beneficios otorgados por la ley; tampoco significa que el Patrón dejará de recibir el servicio comprometido, la prestación de un trabajo, llamada relación laboral, sin contrato y el contrato celebrado producen los mismos efectos

Duración de la Relación Laboral

Las relaciones laborales pueden ser por:

a) **Obra determinada**, solo se contrata a los trabajadores para el cumplimiento y terminación de una obra específica, por ejemplo: lo que dure la construcción de un edificio, aquí no importa el fijar tiempo para la terminación del edificio, si no que la relación laboral terminará cuando culmine la construcción del proyecto.

b) **Tiempo determinado**, solo se contrata a los trabajadores por cierto tiempo, por ejemplo: ya sea por quince días, seis meses, etc. El artículo 37 de la Ley Federal del trabajo

únicamente se deben de celebrar estos contratos cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar, cuando tenga por objeto el substituir temporalmente otro trabajador y en los demás casos previstos por la ley.

c) Tiempo indeterminado, se contrata a los trabajadores sin saber cuál es la fecha de terminación laboral. La ley prefiere ésta última, toda vez de que uno de los principios laborales, el que todo trabajador tenga estabilidad y permanencia en su fuente laboral.

Suspensión, Rescisión y Terminación de la Relación Laboral

Suspensión: Las causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón, se señala en el artículo 42 de la Ley Federal del Trabajo y son:

- La enfermedad contagiosa del trabajador.
- La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo. Aquí, puede darse situaciones ajenas a toda actividad profesional del trabajador que lo incapacite temporalmente para el desempeño de sus actividades, el tratamiento legal de estas incapacidades es diferente a las derivadas de riesgo de trabajo; resultaría injusto que el patrón estuviera obligado a seguir pagando el salario y, más, aún que estuviera obligado a indemnizar al trabajador. Sin embargo si el trabajador incapacitado por una enfermedad o accidente que no sea riesgo de trabajo está protegido por el Instituto Mexicano del Seguro Social, por sus siglas IMSS, tiene derecho a una protección parcial.
- La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél.
- El arresto del trabajador.

El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 5o de la Constitución, y el de las obligaciones consignadas en el artículo 31, fracción III de la misma Constitución.

La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales, Juntas de Conciliación, Conciliación y Arbitraje, Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas y otros semejantes.

- La falta de los documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador. No debe confundirse esta suspensión con alguna incapacidad derivada del riesgo de trabajo o con una suspensión con alguna incapacidad; en ambos casos, subsiste la obligación del pago del salario, aun cuando el trabajador o trabajadora no se encuentre prestando sus servicios. El principal efecto de la suspensión de la relación laboral es que durante algún tiempo delimitado, ninguna de las dos partes tiene que cumplir con las obligaciones laborales que adquirió; es decir, ni el patrón está obligado al pago del salario, ni el trabajador a la prestación del servicio. La suspensión de la relación individual de trabajo es una figura que deja viva la relación laboral y que, únicamente, exime a ambas partes del cumplimiento de las obligaciones principales: prestación del trabajo y pago del salario.

A continuación se presenta la siguiente tabla que lista en qué casos se realizará la suspensión laboral y cuándo debe regresar a laborar el trabajador.

Supuestos jurídicos contenidos en la Ley Federal del Trabajo	Momento de la suspensión de la relación laboral	Momento en que el trabajador debe regresar a su trabajo
<p>I. Enfermedad contagiosa</p> <p>II. Incapacidad para el trabajo</p>	<p>Cuando el patrón tenga conocimiento</p>	<p>Al día siguiente de que termine la causa de suspensión</p>
<p>III. Prisión preventiva del trabajador por intervenir en defensa del patrón</p>	<p>Desde que se acredite la pérdida de la libertad ante la autoridad judicial o administrativa, hasta que se dicte sentencia absolutoria y que cause ejecutoria o termine el arresto</p>	<p>Dentro de los quince días siguientes a la terminación de la causa</p>
<p>IV. Arresto del trabajador</p>		<p>Al día siguiente de que termine la causa de suspensión</p>
<p>V. Cumplimiento de los servicios y cargo público VI. Desempeño de cargos públicos en entidades estatales</p>	<p>Desde la fecha en que deban presentarse los servicios o desempeñarse los cargos, hasta por un periodo de seis años</p>	<p>Dentro de los quince días siguientes a la terminación de la causa</p>
<p>VII. La falta de los documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la</p>	<p>Desde la fecha en que el patrón tenga conocimiento del hecho hasta por un periodo de dos meses</p>	<p>Al día siguiente de que termine la causa de suspensión</p>

prestación del servicio, imputable al trabajador		
---	--	--

Rescisión

La rescisión de las relaciones de trabajo no es otra cosa que la finalización de la misma, decretada por alguna de las dos partes, en forma unilateral o, como cuando la otra ha incumplido alguna de las obligaciones establecidas, el trabajador o el patrón podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad.

La Ley Federal del Trabajo, clasifica de dos formas la rescisión, siendo sin responsabilidad para el patrón y sin responsabilidad para el trabajador, mismas que a continuación se diferencian:

a) Rescisión de las relaciones laborales, sin responsabilidad para el patrón: El artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo señala las causas de rescisión de la relación laboral de trabajo, sin responsabilidad para el patrón y son:

I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.

IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio.

VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él. VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.

IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.

X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.

XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico.

XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere. El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión. El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador.

La falta de aviso al trabajador o a la Junta, por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado.

b) Rescisión de las relaciones laborales, sin responsabilidad para el trabajador: El artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo señala las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador y son:

I. Engañarlo el patrón, o en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.

II. Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.

III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

IV. Reducir el patrón el salario del trabajador.

V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados.

VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo.

VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan.

VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.

IX. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere. A consecuencia de este artículo, el trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se dé cualquiera de las causas mencionadas y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice conforme a ley. Terminación de la relación laboral: Son causas de terminación de las relaciones de trabajo, conforme lo señalado por los artículos 53 y 434 de la Ley Federal del Trabajo, siendo:

- a) El mutuo consentimiento de las partes.
- b) La muerte del trabajador.
- c) La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital.
- d) La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo.
- e) Si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario y doce días por cada año de servicios, además del pago de la prima de antigüedad, si es que le corresponde; o de ser posible, si así lo desea, a que se le proporcione otro empleo compatible con sus aptitudes, independientemente de las prestaciones que le correspondan de conformidad con las leyes.
- f) La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la terminación de los trabajos. En este supuesto se dará aviso de la terminación a la Junta de

Conciliación y Arbitraje, para que ésta, previo el procedimiento de ley, la apruebe o desapruebe

g) La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación. El patrón, previamente a la terminación, deberá obtener la autorización de la Junta de Conciliación y Arbitraje, de conformidad con las disposiciones para conflictos colectivos de naturaleza económica.

h) El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva. Aquí, el patrón, previamente a la terminación, deberá obtener la autorización de la Junta de Conciliación y Arbitraje, de conformidad con las disposiciones contenidas en la ley federal.

i) Las relaciones de trabajo para la explotación de minas que carezcan de minerales costeables o para la restauración de minas abandonadas o paralizadas, pueden ser por tiempo u obra determinado o para la inversión de capital determinado.

j) El concurso o la quiebra legalmente declarado, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de sus trabajos. En este supuesto también se dará aviso de la terminación a la Junta de Conciliación y Arbitraje, para que ésta, previo el procedimiento de ley, la apruebe o desapruebe. En los casos de terminación de los trabajos señalados en los incisos f), g), h) y j) salvo el de la fracción i), los trabajadores tendrán derecho a una indemnización de tres meses de salario, y a recibir la prima de antigüedad de doce días por cada año de servicio trabajado.

I.3.2 SINDICALISMO Y SU EVOLUCION

Un sindicato de trabajadores consiste en un grupo de personas que pertenecen a un sector laboral similar y se unen con el objetivo en común de crear un mejor ambiente de trabajo a través de mejores condiciones de seguridad, el aumento de los beneficios, una mejor remuneración y beneficios similares.

ANTECEDENTES DEL SINDICALISMO EN MEXICO

Gran Circulo Nacional de Obreros de México

El 16 de septiembre de 1872 se fundó la primera asociación de tipo profesional, círculo de obreros. Esta organización llegó a contar en sus filas, en octubre de 1874, con más de ocho mil trabajadores, en su mayoría artesanos y obreros de hilados y tejidos.

Confederación de Asociaciones de Trabajadores de los Estados Unidos Mexicanos

Fue fundada la Confederación de Asociaciones de Trabajadores de los Estados Unidos Mexicanos, la cual fortaleció la unidad de los trabajadores.

Orden Suprema de Empleados Ferrocarrileros Mexicanos

Constituyéndose después, en 1890, en la Orden Suprema de Empleados Ferrocarrileros Mexicanos, la Unión de Mecánicos Mexicanos, la Sociedad de Hermanos Caldereros Mexicanos, la Liga Mexicana de Empleados de Ferrocarril y otras más

Confederación Nacional de Trabajadores

En 1911 se crea la Confederación Nacional de Trabajadores, la cual fue una derivación del sindicalismo.

Revolución Mexicana (1916)

Después que termina la revolución mexicana, se permitió la organización de campesinos y obreros una vez más, sin embargo aún se tenía la idea del gobierno de evitar dar poder a estas organizaciones.

Termina la Primera Etapa del Sindicalismo

En 1916 El gobierno de Carranza declara ilegal la organización. Por lo cual se podría decir que termina la primera etapa del sindicalismo.

Fundación de la CROM (May 12, 1918)

Así quedó constituida formalmente en la ciudad de Saltillo, la Confederación Regional Obrera Mexicana, con la participación de 115 delegados procedentes de 18 entidades federativas. Entre los sindicatos más importantes se encontraban el de trabajadores metalúrgicos, electricistas, trabajadores textiles, ferrocarrileros y tranviarios, mineros, sindicatos gremiales y de jornaleros agrícolas, entre otros.

Partido Laborista Mexicano

Después de 1919 se funda el Partido Laborista Mexicano un grupo anarquista que intenta crear un sindicato ajeno al gobierno, sin embargo en 1921 se unen electricistas, telegrafistas, y tranviarios.

Ley Federal del Trabajo

En 1931 se crea la Ley Federal del Trabajo, con la cual el gobierno se atribuye la capacidad de reconocer o no a los pequeños grupos sindicales que ya existían.

Partido Laborista Mexicano

En 1934 se les obliga al Partido Laborista Mexicano a separarse y a buscar la construcción de un supuesto Frente Popular Antifascista buscando darle poder a la burguesía.

Tendencia Democrática

A mediados de los años 75 y 76 comienza haber muchas revueltas de grupos no oficialmente sindicalizados buscando quitar poder a la burguesía. Las luchas de la

Tendencia Democrática de los Electricistas, de los telefonistas y del movimiento sindical universitario, son las más significativas.

Sexenio de Miguel de la Madrid (1982)

Más adelante en el sexenio de Miguel De La Madrid, se comienza a reducir el presupuesto de los sindicatos, para comenzar a quitar poder que con el paso de los años anteriores poco a poco habían ganado.

Foro de Sindicatos

En 1995 forman el Foro de Sindicatos ante la nación buscando evitar la emancipación de la clase obrera o algo por el estilo.

Unión Nacional de Trabajadores

El día 28 de noviembre de 1998 en la ciudad de México se creó la Unión Nacional de Trabajadores, que integra a más de 150 sindicatos y en torno a un millón trescientos mil afiliados.

Coordinadora I ro de Mayo

Después del año 2000, La formación de corrientes sindicales democráticas en casi todos los sindicatos oficiales, la formación de la Coordinadora Primero de Mayo que ha significado un paso hacia la unidad de sectores del sindicalismo “independiente”, sin embargo con el paso de los años los sindicatos van desapareciendo.

Importancia

Los sindicatos han sido fuentes importantes en el gobierno, sin embargo la burocracia siempre ha sido piedra de tropiezo, lo que ha impedido muchas veces que estas organizaciones tengan éxito, Actualmente se ve que poco a poco estas organizaciones van

perdiendo poder, sin embargo puede ser que en el futuro vuelvan a tener éxito. Debido al antecedente histórico.

I.3.3 CONTRATO COLECTIVO

Sindicatos, Federaciones y Confederaciones

La Ley Federal del Trabajo define a los sindicatos en el artículo 356, como la asociación de trabajadores o de patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. Los sindicatos son personas jurídicas o morales, constituidas libremente por un grupo de trabajadores o un grupo de patrones, cuya finalidad principal es la defensa de los intereses propios de trabajadores o patrones.

La ley reconoce dos tipos de sindicatos de trabajadores y de patrones. Los de trabajadores se clasifican de la siguiente manera:

- Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.
- De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa.
- Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.
- Nacionales de industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades Federativas.
- De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte. Los sindicatos de patrones pueden ser:

- Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades.
- Nacionales, los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas Entidades Federativas.

Con respecto a los trabajadores de confianza, existe una prohibición misma que se encuentra señalada por el artículo 363, de la Ley Federal del Trabajo, y es la de no poder ingresar a los sindicatos.

La normatividad laboral señala ciertas características que deben cumplir los sindicatos, a saber:

- Tiene como fin mejorar y defender a la clase trabajadora; tal es el caso de los sindicatos de trabajadores más comunes en México.
- No debe intervenir en asuntos políticos o religiosos.
- Sus estatutos deben cumplir con lo establecido en la ley.
- Debe constituirse con un mínimo de 20 trabajadores en servicio activo, o con tres patrones, por lo menos.
- Debe estar debidamente registrado en la Secretaría del Trabajo y previsión Social, en el caso de competencia federal, y en las juntas de conciliación y arbitraje, cuando se trate de competencia local.

Ahora bien, los sindicatos pueden integrarse en federaciones o confederaciones; según el Diccionario jurídico, el concepto de federación, es el sistema de organización en el cual diversas entidades o grupos humanos dotado de personalidad jurídica y económica propia se asocian, sin perder su autonomía en lo que es peculiar, para formar un solo Estado (denominado federal) con el propósito de realizar en común los fines característicos de esta institución.

En otras palabras, la federación es la unión de varios sindicatos con la finalidad de orientar y asesorar. La Confederación, por su parte, es la alianza establecida entre tres o más federaciones para dar cohesión al movimiento sindical, orientándolo y asesorándolo.

Conforme al artículo 384 de la Ley Federal del Trabajo, las federaciones y confederaciones deben registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Definición de Contrato Colectivo de Trabajo

El contrato colectivo de trabajo es el pacto que fija las condiciones de trabajo, y su finalidad es dignificar la actividad laboral. La Ley Federal del Trabajo, en el artículo 386 define al contrato colectivo de trabajo como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. El contrato colectivo contendrá:

- “Los nombres y domicilios de los contratantes.
- Las empresas y establecimientos que abarque.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.
- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.
- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.

- Las demás Estipulaciones Que Convengan Las Partes”.

Contrato Ley

De conformidad con la Ley Federal del Trabajo en el artículo 404 el Contrato ley es: “El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en un rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.”

De lo anterior se desprende que es un convenio entre sindicato y patrones donde se establecen las bases con las cuales debe trabajar una determinada industria. El contrato ley, debe tener las siguientes características:

- Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurrieron a la convención.
- La Entidad o Entidades Federativas, la zona o zonas que abarque o la expresión de regir en todo el territorio nacional.
- Su duración, que no podrá exceder de dos años.
- Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391 fracciones IV, V, VI y IX de la Ley Federal del Trabajo.
- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.
- Y las demás estipulaciones que convengan las partes.

Modificación Colectiva de las Condiciones de Trabajo

Las condiciones colectivas de trabajo como ya se vio, pueden suscribirse en dos tipos de contratos, dependiendo de las necesidades que tenga una industria para asociarse, siendo los contratos colectivos y contrato-ley.

Los sindicatos de trabajadores o los patrones podrán solicitar de las Juntas de Conciliación y Arbitraje la modificación de las condiciones de trabajo contenidas en los contratos colectivos o en los contratos-ley:

- Cuando existan circunstancias económicas que la justifiquen
- Cuando el aumento del costo de la vida origine un desequilibrio entre el capital y el trabajo.

Suspensión Colectiva de las Relaciones de Trabajo

Las causas en las que se suspende temporalmente las relaciones colectivas de trabajo, se encuentran bajo el amparo del artículo 427 de la Ley Federal del Trabajo, las cuales son por:

- “La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la suspensión de los trabajos
- La falta de materia prima, no imputable al patrón
- El exceso de producción con relación a sus condiciones económicas y a las circunstancias del mercado
- La incosteabilidad, de naturaleza temporal, notoria y manifiesta de la explotación
- La falta de fondos y la imposibilidad de obtenerlos para la prosecución normal de los trabajos, si se comprueba plenamente por el patrón

- La falta de administración por parte del Estado de las cantidades que se haya obligado a entregar a las empresas con las que hubiese contratado trabajos o servicios, siempre que aquéllas sean indispensables”.

“El patrón deberá anunciar con toda oportunidad la fecha de reanudación de los trabajos. Dará aviso al sindicato, y llamará por los medios que sean adecuados, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje, a los trabajadores que prestaban sus servicios en la empresa cuando la suspensión fue decretada, y estará obligado a reponerlos en los puestos que ocupaban con anterioridad, siempre que se presenten dentro del plazo que fije el mismo patrón, que no podrá ser menor de 30 días, contado desde la fecha del último llamamiento”.

“Si el patrón no cumple las obligaciones con lo anterior, los trabajadores podrán ejercitar las acciones de reinstalación de su trabajo de acuerdo a los procedimientos legales correspondientes”.

Terminación Colectiva de las Relaciones de Trabajo

“La terminación de las relaciones de trabajo como consecuencia del cierre de las empresas o establecimientos o de la reducción definitiva de sus trabajos, se sujetará a las siguientes causas”:

- “La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la terminación de los trabajos
- La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación.
- El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva.
- El concurso o la quiebra legalmente declarada, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de sus trabajos.

- Las relaciones de trabajo para la explotación de minas que carezcan de minerales costeables o para la restauración de minas abandonadas o paralizadas, pueden ser por tiempo u obra determinado o para la inversión de capital determinado”.

En estos casos los trabajadores tendrán derecho a una indemnización de tres meses de salario, y a recibir la prima de antigüedad, excepto para el último punto.

UNIDAD II

ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

2.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO

Concepto de análisis de puestos

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentarán.

Concepto de descripción de puestos

La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. El documento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales se denomina descripción de puestos. Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza,

en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia.

Utilidad del análisis y la descripción de puestos

En opinión de profesionales que trabajan en el área de la administración de recursos humanos, el análisis y la descripción de puestos son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área. A partir de ahí, es posible continuar con otro tipo de estudios tendientes a consolidar una buena administración de recursos humanos; entre otros, se mencionan los siguientes:

Valuación de puestos.

Reclutamiento y selección.

Capacitación y desarrollo.

Relaciones laborales.

Seguridad e higiene.

Organización y métodos.

Auditoría de recursos humanos.

Auditoría contable y financiera.

Plan de vida y carrera profesional.

Procesos de reingeniería.

Para los directivos de una organización, el análisis y la descripción de puestos representan la posibilidad de conocer con todo detalle, y en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, ya que, por sus funciones, tienen solo una vista de conjunto de los trabajos concretos. Los supervisores conocen con certeza las labores encomendadas al personal bajo su cargo, pero requieren de un instrumento que les permita distinguir con cierta precisión y determinado orden, los elementos que integran

cada puesto para explicarlo, capacitar a los nuevos empleados y tener elementos para exigir más adecuadamente el cumplimiento de las obligaciones. Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y si poseen los requisitos necesarios para efectuarlas bien. Para el departamento de recursos humanos es fundamental el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades. Como los puestos no existen de forma aislada, es necesario estandarizar un procedimiento conjunto a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, a partir de ahí, diferenciaciones, es decir, se requiere un modelo de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe quedar claro que el análisis de puestos se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe. La conveniencia de utilizar esta técnica radica en el hecho de que, gracias a ella, se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación.

Cómo se escribe una descripción de puestos

La descripción del puesto es un documento resumido y conciso de información objetiva que identifica las tareas y las responsabilidades del puesto. Los requisitos que cualquier ocupante debe reunir para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución, así como su frecuencia. Es importante mencionar que para elaborar el documento de la descripción, el analista tiene que basarse en la naturaleza del trabajo, no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Escribir la descripción de un puesto no es tarea difícil. Las descripciones de puestos buscan dar una clara idea a los empleados del trabajo a realizar, lo que se espera de ellos, mientras cada una de esas descripciones define todas las posiciones o plazas que existen en la empresa. Se deben mantener actualizadas las descripciones de puestos, considerando que la naturaleza de los negocios cambia con el paso del tiempo, al igual que las características de la organización y la conformación de cada departamento, lo cual con mucha frecuencia ocurre a una gran velocidad. La descripción de puestos de trabajo es ideal para evitar la duplicidad de tareas en una empresa, además de que ayuda a que cada empleado concentre su energía en puntos críticos de esas tareas. La descripción

de puestos tiene muchas aplicaciones, sobre todo durante los periodos de evaluación del desempeño, para realizar distintas comparaciones entre áreas.

El título del puesto

La forma más breve y clara para describir un puesto es iniciar con su título. Si un puesto es relativamente sencillo y muy conocido, como “telefonista”, y en particular si todo el trabajo puede definirse con actividades y entornos físicos observables, como “cavador de zanjas”, el título del puesto nos puede dar una comunicación clara y sólida entre personas que deben entender lo que es el trabajo. En algunos casos, cuando el título es un enunciado extenso porque incluye los elementos del trabajo, sus tareas, actividades, funciones, resultados, evaluaciones y especificaciones, tal vez confunda en vez de aclarar. En caso contrario, el mero título del puesto quizá no sea muy informativo. Consideremos el caso de “telefonista”. El diccionario de empleos publicado en 1980 por la oficina de estadística laboral del Departamento del Trabajo de Estados Unidos incluyó estos dos: Operador de oficina central: opera un conmutador telefónico para establecer o ayudar a establecer comunicaciones locales o a larga distancia entre los usuarios. Telefonista recepcionista: además de realizar las tareas de telefonista, actúa como recepcionista y también puede mecanografiar o hacer tareas rutinarias de oficina como parte de sus labores regulares. El trabajo de oficina de mecanografía puede absorber parte del tiempo de este empleado mientras está ante el conmutador. Identificar un puesto con un buen nombre es importante, pues reduce imprecisiones y orienta a quien desee conocer su contenido.

Componentes del puesto

Además de los títulos de los puestos, las descripciones pueden abarcar algunos o todos los componentes del trabajo, desarrollados y clasificados por Ira T. Kay, que a continuación reproducimos:

- **Elemento.** Componente básico de un proceso de trabajo que puede incluir el inicio, la realización y la terminación de unidades de trabajo. Los elementos son las

unidades individuales más pequeñas de un trabajo físico y mental, identificable y definible, con el que se provoca un resultado.

- **Tarea.** Serie coordinada de elementos de trabajo que sirven para obtener un resultado identificable y definible, el cual puede consumirse o usarse en forma independiente.
- **Actividad.** Conjunto de tareas que forman parte de los requerimientos del puesto de un empleado.
- **Deber u obligación.** Una o más actividades desempeñadas durante el cumplimiento de la responsabilidad de un puesto.
- **Responsabilidad.** Deber o grupo de deberes que identifican y describen el propósito o la razón primordiales de la existencia de un puesto.
- **Resultado.** Producto esperado del desempeño del trabajo, desde el punto de vista de una empresa, con un propósito definido.

Requerimientos del puesto

Para que las descripciones estándar resulten más completas o comprendan tipos de trabajo más complejos, es posible que incluyan también los aspectos que siguen:

- **Aptitudes.** Características personales específicas y asociadas con la probabilidad de éxito en el desempeño del puesto. Cada aptitud debe definirse en relación con cierto estándar o determinada norma para alcanzar el éxito, como tener un desempeño mínimo aceptable, que es el desempeño requerido por las normas de la organización, o desempeño excepcional.
- **Especificaciones.** Características y experiencias personales que suelen asociarse a determinados niveles de aptitudes y, por lo tanto, se asocian en forma indirecta a las probabilidades de éxito en el desempeño de un puesto. Al hablar de “especificaciones”, algunas veces estas abarcan las “aptitudes” o se emplean las dos expresiones como si fueran sinónimos.

Una descripción estándar

Para redactar la descripción de un puesto determinado, es posible elegir aquellos de sus componentes o las características que sobresalen. En el ejemplo siguiente mostramos estos conceptos:

Título: chofer de automóvil.

Actividad: conducir automóviles de pasajeros.

Deber: transportar en automóvil a los visitantes de la empresa.

Resultado: transporte oportuno, seguro y fluido para los visitantes, mientras se encuentren en el complejo.

Aptitudes: psicosenoriales, organizativas.

Dimensiones: aproximadamente 25 visitantes y unos 100 km recorridos al día.

Cómo se obtiene la información

En la práctica, los datos del análisis y la descripción de puestos generalmente se obtienen a partir de personal experto (en su mayoría quienes tienen que ver con el puesto) mediante cuestionarios y entrevistas.

Para elaborar el análisis y la descripción de puestos, hay cinco métodos básicos de obtención de la información:

1. Observación.
2. Entrevistas.
3. Cuestionarios.
4. Comités.
5. Métodos mixtos.

Observación

Este método consiste en que un analista debe observar y anotar las actividades de un trabajador durante el desempeño de su puesto. Se toman notas de lo observado y posteriormente se redacta un informe que servirá para dar cuerpo a la descripción. La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten en actividades físicas visibles como, por ejemplo, aquellos que se encuentran en las líneas de ensamble y producción. Por otro lado, la observación no es muy adecuada para puestos que se basan en una actividad intelectual ni en aquellas actividades que se presentan de una forma ocasional, como las realizadas por una enfermera en el área de urgencias de un hospital.

Entrevistas

Las entrevistas son usuales para obtener datos en el análisis de puestos. Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador; entrevistas grupales con varios empleados que ocupan el mismo puesto, o entrevistas con la supervisión, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se analiza es amplio.

Cuestionarios

Los cuestionarios se aplican a los empleados para que ellos describan las actividades y responsabilidades relacionadas con sus puestos de trabajo. Es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y qué preguntas deben incluirse. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. A cada empleado se le presenta un inventario que contiene cientos de actividades o responsabilidades específicas; se le solicita que indique si ejecuta una determinada tarea y, si lo hace, cuánto tiempo dedica normalmente a ello. En el extremo opuesto, existe el cuestionario abierto donde tan solo se pide al empleado que describa las responsabilidades más importantes de su puesto.

Cuándo usar el cuestionario

La principal fuente de información sobre cualquier puesto la tiene casi siempre su propio ocupante, es decir, el individuo que realiza el trabajo sabe lo que este requiere y demanda. Por lo general, el titular de un puesto es quien mejor puede explicar y demostrar lo que

hace o trata de lograr. Es cierto que algunas personas enfrentan dificultades para explicar sus actividades, en tanto que otras intentan sobrevaluar la importancia de lo que hacen; no obstante, la mayoría describe con gran cuidado en qué consiste su trabajo, con la finalidad de ofrecer una idea precisa y equilibrada del mismo. El uso de un cuestionario presenta problemas que deben tomarse en cuenta, antes de tomar la decisión de emplear este método para obtener la información. Una crítica al método del cuestionario es que las personas al responder presentan dificultades para describir con exactitud en qué consiste todo su trabajo; quizá no entiendan totalmente las preguntas, o bien, no pueden expresarse correctamente por escrito. Otro inconveniente consiste en que el titular del puesto suele exagerar su función o que el analista de puestos, por desconocer muchos términos técnicos, a veces no entiende las explicaciones que recibe. Recordemos que todos los métodos utilizados para obtener la información del puesto presentan desventajas que se deben solventar con cuidado.

Otra dificultad que encontramos al usar los cuestionarios se relaciona con la inseguridad y el temor que provocaría, en los empleados, el propósito del estudio, pues ellos podrían relacionarlos con proyectos de reducción de personal, reingeniería, etc. A diferencia de la entrevista o de la observación directa, el cuestionario reduce el contacto entre el titular y el analista, además de que limita las oportunidades de que el primero se exprese o defienda la importancia de su puesto. Hay razones de peso para proponer el uso de cuestionarios. Entre ellas está el deseo de reducir el costo y el tiempo que emplea un analista en las observaciones o en las entrevistas personales. Una segunda razón es informar que se participa en un gran proyecto. Una tercera es que todos los empleados participan, no tan solo el pequeño grupo que se selecciona para ser entrevistado. El cuestionario es similar a una entrevista estructurada, con una importante excepción: el analista no puede explicar las preguntas ni entender las respuestas incompletas; en ocasiones, el estilo personal de redactar del analista crea diferencias en la forma en que se describe un puesto. A pesar que el cuestionario no sustituye la riqueza de información que se deriva de una buena entrevista, el titular de un puesto puede llegar a ofrecer excelente

información cuando el cuestionario se prepara con cuidado y administra su aplicación. Este método es aún más eficiente y eficaz si se observan algunas reglas muy simples.

Diseño del cuestionario

El responsable del diseño debe redactar un documento que el ocupante del puesto pueda leer, entender y contestar con facilidad. Si deseamos alcanzar el objetivo del estudio, las preguntas tienen que dar la suficiente información sobre el contenido del puesto. Aunque esto parece muy sencillo, el diseño de un cuestionario podría resultar en una tarea compleja que, además, quizá consuma mucho tiempo, por lo que siempre recomendamos que se realicen pruebas piloto que nos permitan reducir las posibilidades de errores. El “cuestionario de información sobre el puesto” elaborado por el autor se presenta en los apéndices de este libro. El documento, de varias páginas, incluye las instrucciones, una serie de preguntas y el espacio adecuado para anotar las respuestas normales; este instrumento genera una valoración tentativa del puesto, lo cual reduce el tiempo que un comité de valoración emplearía en llevar a cabo este proceso al utilizar la información primaria del ocupante.

Comités

Este método se utiliza principalmente cuando aún no se tienen empleados que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño. En tal caso, se reúnen expertos en el centro laboral; quienes, con base en sus conocimientos, describen y redactan el deber ser del puesto.

Métodos mixtos

Es común utilizar cualquiera de los métodos descritos y combinarlos con fines de verificación; por ejemplo, se aplican cuestionarios y, posteriormente, se entrevista a los trabajadores para aclarar dudas o profundizar en algún punto importantes.

Tipos de descripciones

Cabe distinguir dos tipos de descripciones:

Genérica o global.

Específica.

Las descripciones son genéricas o globales cuando definen el contenido de un puesto a grandes rasgos, sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Proporcionan una visión global de una categoría de puestos mediante denominadores comunes que comprenden todos estos dentro de aquella.

Las descripciones específicas señalan los deberes y las tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que este se relaciona con otros puestos y los métodos de trabajo utilizados, los deberes y los límites de esa responsabilidad.

Especificaciones del puesto

En la especificación o el perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. Se trata de requisitos que si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a un individuo determinado, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto. Dentro de los modelos de valuación de puestos, sobre todo en el de puntos, tales requisitos se conocen con el nombre de “factores”. Los requisitos más comunes caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. En el grupo del factor habilidad suelen identificarse factores tales como: conocimientos; experiencia; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas y de métodos; destreza manual; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas y en registro, etcétera. En el factor esfuerzo se incluyen, entre otros, atención continua; esfuerzos físico, mental, auditivo y visual, y tensión nerviosa. El factor responsabilidad se refiere a calidad y cantidad de trabajo; manejo de datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes y procesos; supervisión del trabajo de subalternos y de la seguridad de otros. El factor de las condiciones de trabajo comprende factores como medio ambiente (temperatura, humedad, iluminación, exposición a polvos, ruido, y demás), deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo, riesgo de enfermedades profesionales y postura incómoda.

Beneficios de la descripción de puestos

Para la empresa Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo. Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.

En general, mejora la coordinación y organización de las actividades de la empresa. Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto. Ayuda a establecer el sistema de escalafón. Es una herramienta indispensable para la valuación de puestos.

-Para los supervisores

Da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

Ayuda a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar.

Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como tiene que hacerlo.

Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor que se necesite de manera ocasional, así como opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera.

Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos. Impide que, al cambiar el supervisor, el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Permite identificar los conocimientos en que se debe capacitar al empleado.

-Para el trabajador

Permite conocer con precisión lo que debe hacer.

Señala con claridad sus responsabilidades.

Ayuda a conocer si está laborando bien.

Impide que sus funciones invadan el campo de otros.

Señala sus fallas y aciertos, a la vez que hace que resalte su desempeño y colaboración.

Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

-Para el departamento de recursos humanos

Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal. Permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.

Ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, así como a cubrirlas.

Permite calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores.

Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.

Facilita la conducción de entrevistas.

Lineamientos generales para redactar una descripción de puestos

Requisitos de estilo.

Algunos autores opinan que la descripción de puestos debe redactarse iniciando cada oración con un verbo en infinitivo que indique acción; después, se anota el sujeto y luego el complemento. Sin embargo, esta estructura difiere de la que se acostumbra en español. Las costumbres suelen ser más poderosas que las reglas. Lo importante es que las palabras transmitan con claridad el mensaje que se desea enviar. En general, los requisitos de estilo para redactar una descripción de puesto son los siguientes:

Claridad. El uso de términos ambiguos, esto es, que pueden entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello, deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, etcétera.

Sencillez. También debe emplearse un lenguaje accesible, lo cual no excluye el empleo de tecnicismos necesarios que sean de uso común en la empresa.

Concisión. Debe emplearse el menor número posible de palabras, pues así se favorece también la claridad, pero hay que cuidarse de no caer en el extremo y utilizar mensajes tipo telegrama, que no son adecuados para describir un puesto de trabajo.

Precisión. Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que puedan ser entendidos con diversa amplitud por quienes usen las descripciones tales como “poco”, “mucho”, “frecuente”, “largo”, “de gran responsabilidad”, entre otras.

Viveza. Tiene que procurarse, en lo posible, hacer una descripción viva, no una lista de tonos grises. Por ello, la observación es muy conveniente. El empleo de verbos funcionales

tales como “corta”, “taladra”, “perfora”, etc., ayuda a obtener esta cualidad. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo. Formas escritas Existen dos principales: a) La descripción libre, b) la lista verificable

En la **descripción libre**, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo predeterminado para consignar los hechos; cuenta con la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto. Por su parte, la lista verificable consiste en una forma impresa que tiene ya especificada la información que se desea investigar y en cada punto se deja el espacio necesario para poner una marca cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre se adapta a todos los puestos de trabajo de la empresa. Lo más frecuente es combinar ambas formas, mediante la descripción libre para la descripción de puestos y la lista verificable para la especificación.

Conservación y revisión. Para cada análisis y descripción de puestos debe existir una forma con la finalidad de llevar el control de las personas que hagan uso y tengan en su poder esta documentación, así como también el control de los cambios y las revisiones que se realicen en ella, ya sea de manera periódica, para mantenerla al corriente o excepcionalmente, por cambio de maquinaria, métodos, etcétera.

Contenido de una descripción de puestos

Cada modelo tiene características diferentes. Sin embargo, en términos generales la mayoría de las descripciones de puestos se ajustan a los siguientes apartados:

- Fecha: permite conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.
- Nombre del ocupante: la persona que describió o proporcionó la información para describir el puesto.
- Título del puesto: nombre por el cual se conoce el puesto.
- Localización: en las organizaciones de mayor tamaño, es necesario informar dónde se encuentra físicamente el puesto. Este dato es especialmente útil cuando hay diversos domicilios y edificios.

- Pertenenencia: incluye departamento, división, turno, etc. donde se ubica el puesto.
- Dependencia del puesto: se refiere al puesto de trabajo del que depende.
- Organigrama: se presenta el tramo de control, la dependencia y a los colegas del puesto.
- Descripción genérica o misión del puesto: debe ser una oración lo suficientemente concisa que narre la razón de ser del puesto, por qué está inmerso en la organización, qué hace y para qué, así como cuál es la finalidad que se persigue al tener un puesto así. Es muy importante redactar este apartado adecuadamente, ya que una persona, mediante una lectura rápida, podrá tener una idea clara de la razón de ser del puesto.
- Descripción específica o actividades principales o responsabilidades: es una narración de las responsabilidades y actividades que tiene el puesto, razón por lo que cada una ellas debe redactarse indicando qué y para qué se hace. Este apartado explica y justifica la descripción genérica o misión del puesto. Algunos autores recomiendan que las responsabilidades se redacten iniciando la oración con un verbo en infinitivo, dando la idea de acción, aunque sabemos que eso es diferente de la sintaxis que el castellano demanda.
- Relaciones internas: son los contactos que el puesto tiene que desarrollar con personas ajenas al departamento o la división donde se encuentre adscrito.
- Relaciones externas: son los contactos con personas ajenas a la organización y que el ocupante del puesto tiene que fomentar, mantener y desarrollar.
- Requisitos: esta sección pertenece a la especificación del puesto; sin embargo, algunos autores la incluyen en el mismo formato de la descripción de puestos, dependiendo fundamentalmente del tipo de descripción que se requiera en cada caso.

Sobre todo cuando se selecciona un formato, debe estar en concordancia con el modelo de valuación de puestos que se vaya a utilizar, con la finalidad de que la descripción contenga toda la información que permita valorar el puesto. Existe una diferencia entre una descripción de puestos y una especificación de puestos, ya que en esta última se describe

el tipo de requerimientos y demandas que debe cumplir el empleado, así como las habilidades que debe poseer quien ocupe el puesto.

2.2.- VALUACIÓN DE PUESTOS.

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que revisa cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A la vez, esta ordenación tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores. La necesidad que una empresa tiene de jerarquizar los puestos, es decir, de determinar en forma más o menos precisa la importancia de cada trabajo en relación con los demás, constituye un principio general de la administración. Además, la valuación de puestos ayuda a combatir problemas como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos; también contribuye a reducir las preferencias individuales de la gerencia hacia ciertos puestos o personas, a reducir el proteccionismo que eventualmente ejercen los sindicatos sobre ciertos trabajadores, a evitar la fuga imperceptible de obligaciones de algunos puestos y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo ocasionados por diversas razones. En el proceso de valuación de puestos es conveniente considerar la importancia relativa que cada puesto guarda respecto a los demás dentro de la organización. De esta forma, el reconocimiento de la relación entre jefe y subalterno nos lleva a una correcta jerarquización. Dicho de otra manera, se mantiene un principio de proporcionalidad en cada una de las áreas. Así, un puesto subordinado a otro no puede valer más que este último. Sin embargo, en ciertos casos, un puesto de jefe en un área determinada quizá sea del mismo valor o incluso menor que el de supervisor en otra. Esto lleva a establecer criterios que indican que en la valuación de puestos no es tan importante el nombre que se le dé al puesto, como su importancia relativa dentro del marco de la organización. Al jerarquizar en forma correcta, se cumple uno de los objetivos esenciales de la administración.

Modelos de valuación

Como se mencionó, al asignar valor a un puesto a partir de una jerarquía funcional, se está tratando de acomodar un listado que indique la importancia de menor a mayor, o viceversa, de todos los puestos en la organización. Para lograrlo, se requiere de un instrumento de medición que permita dar dimensión a un puesto, que es algo intangible e inmaterial, y que carece de forma física. La medición, por lo tanto, será conceptual. Los expertos en la materia han desarrollado una serie de modelos que permiten efectuar tales mediciones, con base en dos vertientes; a saber: Por la forma de observar el objeto de medición (puesto). Por la forma de comparar el objeto de medición (puesto). De la primera vertiente, nacen dos enfoques claramente definidos: a) El puesto como un todo. Cuando se mide un objeto de esta forma, lo hacemos en forma global al momento de observarlo. Para ilustrar lo anterior, ejemplificaremos con el siguiente caso. Suponga que se trata de medir un escritorio; podemos encontrar medidas de qué tan alto, ancho y pesado es. Aunque quizá sea posible obtener otras medidas, por ahora tan solo interesa su volumen total. En este tipo de mediciones, en el caso de puestos de trabajo, interesa llegar a estimar el “volumen” que ocupa un determinado puesto dentro de una organización. b) El puesto dividido en partes o factores. Al igual que en el caso anterior, aquí nos interesa llegar a la estimación del “volumen”, solo que ahora se trata de hacer un análisis previo de diversas medidas que, en su conjunto, llevarán a tal estimación. Quizás este camino permita ser más objetivos y no descuidar algunos aspectos importantes de la valuación de los puestos. Algunos autores afirman que la primera forma de medir, esto es, la que considera al puesto como un todo, es un método no cuantitativo, mientras que la segunda forma es más cuantitativa. No obstante, en ambos casos únicamente se trata de mediciones conceptuales. En cuanto a la manera de comparar el puesto, hay dos posibilidades:

a) Comparar el puesto con otros. Considerando la forma de comparar al sujeto de medición, nos podemos encontrar con uno de los principios más elementales de la medición, que consiste en comparar al sujeto con otro de la misma especie, de tal suerte que si deseáramos medir la estatura de algunas personas y no contáramos con una cinta

métrica, bastaría con compararlas entre sí para lograr identificar a la más alta o a la más baja, pasando por los valores intermedios de estatura. Para el caso de medir puestos por este medio, tan solo es necesario realizar comparaciones de carácter conceptual entre los puestos.

b) Comparar el puesto con una escala. Si contáramos con una escala graduada, sería posible hacer mediciones de las estaturas de las personas sin necesidad de tenerlas a todas juntas. En el caso de la valuación de puestos de trabajo, es posible elaborar una escala que nos permita compararlos y establecer una jerarquía. A partir de los enfoques anteriores (el puesto como un todo o dividido en partes y el puesto comparado con otros o con una escala) nacieron cuatro modelos básicos de valuación de puestos:

Alineación.

Grados predeterminados.

Comparación de factores.

Puntos.

En la actualidad hay otros modelos que son combinaciones de los cuatro anteriores, algunos de los cuales presentan interesantes puntos de vista.

Elementos necesarios para realizar una valuación de puestos

Antes de comenzar a valorar puestos en una organización, resulta conveniente contar con una serie de elementos que son importantes para asegurar el éxito de un proyecto de esta magnitud. A continuación se presenta una lista de esos elementos que son los más comunes en la práctica. Esta lista tiene un carácter enunciativo, pero de ninguna manera limitativo, pues podría extenderse para abarcar otros elementos.

a) Aprobación de la alta dirección. Debe existir un alto grado de convencimiento de la alta dirección para iniciar un trabajo de este tipo. En la medida en que los directivos de la organización sean partidarios de realizar el proyecto, la elaboración e implementación de este tendrán grandes posibilidades de éxito. Además, es indispensable que los niveles medios y de supervisión respeten los resultados del programa en general. Hay que

considerar también que de la valuación de puestos surgirán los tabuladores salariales, las políticas de prestaciones y la jerarquía de las funciones de la organización, lo cual implica una gran responsabilidad para el área de personal y para la alta dirección.

b) Análisis y descripciones de puestos. En el tema anterior se explicó la necesidad de contar con el análisis y la descripción de puestos de trabajo, ya que, con dichos instrumentos, el comité de valuación fijará su valor. Es importante destacar el hecho de que, antes de hacer los análisis y las descripciones de los puestos, debería haberse seleccionado juiciosamente el modelo de valuación que se va a emplear en el proceso. Esto obedece a que el documento del análisis y la descripción de puestos tendrán que incluir la información con los datos que el modelo de valuación requiera; por ejemplo, si se trata de un modelo de puntos, es necesario anotar el número de subordinados que el puesto supervisa. Resultaría bochornoso el caso de que un comité, al momento de estar valuando, no pudiera lograrlo porque el documento que narra o describe las actividades del puesto que se valúa no incluye información necesaria para normar un criterio; en tal caso, el proceso tendría que posponerse hasta contar con los datos necesarios.

c) Organigramas. Este tercer elemento es de gran importancia para una valuación de puestos, ya que permitirá tener a la mano en forma gráfica las líneas de reporte funcionales; esto evitará discordancias entre las valuaciones.

d) Modelo de valuación. En este punto nos referiremos al modelo que la organización ha seleccionado para llevar a cabo la valuación de puestos. Como se ha explicado, existen varios modelos disponibles. Cuando se valoran puestos, debe hacerse llegar a cada miembro del comité de valuación una copia del modelo en forma anticipada, con la finalidad de que ellos tengan la oportunidad de estudiarlo y probablemente de ensayarlo. Esto redundará tanto en eficiencia como en ahorro de tiempo.

e) Comité de valuación. Se entiende por comité de valuación al grupo de individuos que unificarán sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, en forma objetiva, asignar un valor específico a cada puesto de la organización. Es recomendable que el comité esté integrado por los responsables de cada área (directores de área) y por el

gerente o director general de la organización, ya que las decisiones que se tomen serán respetadas por toda la entidad.

f) Selección de puestos tipo. Para lograr una adecuada y ágil valuación, tiene que seleccionarse un número de puestos llamados “tipo”, que son aquellos empleos básicos que se encuentran en cualquier organización como, por ejemplo, secretarias, almacenistas, recepcionistas y auxiliares. Se trata de puestos que, aunque los ocupen diversas personas, tienen un contenido prácticamente similar. En el caso de las secretarias, es probable que algunas llenen facturas y otras pólizas de contabilidad, pero la regla general es que todas ellas realizan trabajos mecanográficos o de captura de información. Sin embargo, dentro de este tipo de puestos hay diversas categorías con diferentes valuaciones; tal sería el caso de las secretarias de gerencia, de dirección y de otras áreas. Para facilitar la identificación de los puestos tipo dentro de una organización, se mencionan los siguientes requisitos:

1. Que su contenido no sea objeto de discusiones por diferencias de los miembros del comité en cuanto a su comprensión del puesto.
2. Que no surjan cambios frecuentes en obligaciones ni contenidos de los puestos.
3. Que sean estables, bien conocidos y que sus definiciones se comprendan con facilidad.
4. Que sean de los más sobresalientes y característicos, tanto en la empresa como en la rama industrial a la que esta pertenezca (Martín del Campo, 1982). Al tener localizados estos puestos tipo, habrá una referencia para evitar desviaciones en la valuación de los demás puestos.

Diferentes modelos de valuación de puestos

Modelo de alineación

El sistema más sencillo y antiguo de valuación de puestos de trabajo es el sistema denominado de alineación o alineamiento, también conocido como jerarquía o rango de puestos. Este modelo es muy sencillo en cuanto a su construcción e implementación; por lo tanto, permite economizar tiempo, por lo que resulta adecuado para empresas pequeñas o con escalas jerárquicas reducidas, donde hay poca diversidad de funciones y

los procesos de fabricación o de servicios (según sea el tipo de la empresa) son poco elaborados o complejos. El sistema consiste en ordenar los puestos con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación. Después de que se le asignó un orden a los puestos, los miembros del comité intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso donde las diferencias se reduzcan al máximo. A continuación se presenta una metodología de cómo aplicar un modelo de valuación de puestos usando este método. Asimismo, se indican los pasos a seguir para lograr éxito en el proceso.

Metodología del modelo de alineación de puestos

1. Seleccione y designe a los miembros del comité valuador.
2. Proporcione un listado de los puestos a valorar, junto con sus descripciones.
3. Convoque a la reunión del comité valuador.
4. Inicie la valuación de puestos.
5. Muestre al comité las valuaciones de cada miembro y sométalas a discusión y, en su caso, a un ajuste.
6. Promedie las ordenaciones.
7. Realice los ajustes a la alineación.
8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.

Resumen de los pasos a seguir:

- I. Seleccione y designe a los miembros del comité valuador. Para realizar la valuación de puestos, se recomienda que los integrantes del comité sean los responsables de las áreas funcionales de la organización, incluyendo al director general. Es deseable que la nominación se realice con toda la formalidad del caso, pues así será más elevado el grado de compromiso que adquieran los miembros del comité de valuación.

2. Proporcione un listado de los puestos a valorar, junto con sus descripciones. Antes de lanzar la convocatoria de la reunión de valuación, haga llegar a los miembros del comité, con la anticipación suficiente para su estudio y análisis, un listado de todos los puestos sujetos a la valuación, incluyendo las descripciones de estos. La lectura, el análisis y el estudio de esta información ayudarán a que el ejercicio de valuación sea breve y la toma de decisiones esté bien sustentada.
3. Convoque a la reunión del comité valuador. Es muy recomendable que cualquier tipo de información respecto al ejercicio de valuación se realice con la mayor formalidad del caso. Si usted convoca con mucha premura, es probable que la asistencia del comité sea reducida, o bien, que los integrantes no hayan estudiado la información. Procure que la reunión se efectúe con el mínimo de interrupciones posibles; esto evitará que se cometan algunos errores. Si es posible, lleve al comité fuera de las oficinas y lleve a cabo la reunión en forma tal que en una o dos sesiones queden valuados todos los puestos.
4. Inicie la valuación de puestos. Solicite a cada miembro del comité de valuación que, de acuerdo con su criterio, ordene los puestos según la importancia que considere. Para la realización de este punto, se pueden seguir dos caminos que facilitan la ordenación.

a) Ordenación por áreas funcionales. Realice la valuación de los puestos tomando áreas funcionales de la empresa; por ejemplo, ordene primero el área de producción, posteriormente la de ventas, después la de finanzas y administración y así sucesivamente hasta abarcar a la empresa en su totalidad. Después, empalme todas las áreas y haga los ajustes que se requieran.

b) Ordenación por similitud de los puestos. Elija los puestos más altos de la organización y compárelos entre sí; por ejemplo, ordene los puestos del nivel gerencial, posteriormente los de jefes de departamentos, luego los de supervisores y así hasta terminar. En este caso, no se requieren los empalmes que anteriormente se hacían por áreas.

5. Muestre al comité las valuaciones de cada miembro, sométalas a discusión y, en su caso, a un ajuste. Una vez realizada la ordenación de cada uno de los puestos, anote en un pizarrón los resultados para que los vean todos los participantes. Comente con ellos las grandes discrepancias que se encuentren y solicite, en caso de ser necesario, que se expongan las razones que fundamenten su ordenación. De esta forma, expresarán sus puntos de vista y tratarán de convencer a sus colegas, o bien, rectificarán su postura. Cuando el ejercicio de ajustes se haya completado, esto es, cuando las grandes diferencias se hayan reducido, puede pasarse al siguiente punto. Es muy importante mencionar que muchas veces no se puede llegar a un consenso total, pues es probable que algunas personas defiendan obstinadamente su punto de vista. Si esto sucede, no fomente discusiones que lleven al comité a conflictos de carácter personal.
6. Promedie las ordenaciones. Un camino para resolver cualquier conflicto en materia de decisiones grupales consiste en llegar a la muy conocida fórmula de “lo que la mayoría desea”. Para ello, y considerando que el grupo ha discutido ampliamente su decisión, es muy conveniente que se promedie la puntuación que cada puesto obtuvo en el ejercicio de valuación.
7. Realice los ajustes a la alineación. Con base en los promedios obtenidos en el paso anterior, ajuste la alineación. Es probable que encuentre puestos que tienen el mismo valor; esto suele suceder porque algunos miembros del comité de valuación así lo hayan determinado, pero también se presenta cuando la diferencia del valor de un puesto respecto a otro es tan pequeña, o insignificante, que es mejor darles el mismo rango.
8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación. En algunas organizaciones, no se acostumbra dar a toda la empresa este tipo de información por políticas internas, que normalmente se deben a la inquietud de la alta gerencia de evitar problemas derivados de inconformidades respecto a la valuación de algunos de los puestos de

trabajo. Además de inconformidades semejantes, pudieran presentarse eventuales estados anímicos de desmotivación o conflictos de esta naturaleza. En otras organizaciones, por el contrario, se prefiere dar esta información abiertamente, quizá porque el ambiente laboral así lo permite. Cada responsable de implantar un sistema de este tipo deberá recomendar a la dirección general la conveniencia de dar a conocer o no los resultados de dicho estudio.

Ventajas y desventajas del modelo de alineación

El método de alineación presenta como principales ventajas las siguientes:

Facilita la rápida comprensión por parte de las personas que lo aplican, así como de la mayoría de quienes integran la organización.

Representa un promedio de apreciaciones que llevan a una relativa garantía de la realidad, aunque no hay que olvidar el principio de la subjetividad de la medición. Como ya se mencionó, este modelo es recomendable para empresas con poco personal y con escalas jerárquicas reducidas donde existe poca diversidad de funciones.

Podríamos citar como desventajas del modelo las siguientes: No se analizan los elementos o factores que integran un puesto, lo cual puede dar como resultado apreciaciones subjetivas, cuando no se conocen a profundidad las funciones y las responsabilidades de los puestos de trabajo. En ocasiones, es factible que los miembros del comité juzguen con base en los comentarios de otros, sobre todo cuando hay desconocimiento del puesto. En otros casos, las relaciones de poder y subordinación entre algunos miembros del comité prevalecen en detrimento del método. Por subordinación se entiende aquí una superioridad derivada del reconocimiento a una persona por su antigüedad en la empresa, o bien, por sus conocimientos en ciertas áreas.

El método de alineación a menudo se aplica y combina con el de grados predeterminados, que se expondrá a continuación.

Modelo de grados predeterminados

Este modelo consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto versus escala), donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo). Es necesario definir claramente la forma y los criterios con los cuales se diseñarán los grados que servirán para agrupar los puestos; es decir, hay que definir las bases para comparar las especificaciones de diversos puestos con la finalidad de obtener, a partir de ahí, las jerarquías de los grupos. Por ejemplo, en una organización muy pequeña quizá se utilicen tan solo tres grados; en una más grande y compleja tal vez se empleen más de 30. Este modelo se recomienda para empresas medianas y pequeñas, donde las actividades estén convenientemente definidas y haya una clara definición del trabajo, ya sea por áreas funcionales o por procesos de producción estandarizados.

Metodología del modelo de grados predeterminados

1. Desarrolle o seleccione el manual de grados predeterminados.
2. Seleccione y designe a los miembros del comité evaluador.
3. Proporcione a los miembros del comité de valuación la documentación necesaria.
4. Convoque a la reunión del comité evaluador.
5. Inicie la valuación de puestos.
6. Muestre al grupo las valuaciones de cada integrante y sométalas a discusión.
7. Elabore la lista definitiva de la valuación.
8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.

Ventajas y desventajas del modelo de grados predeterminados

Las principales ventajas de este modelo, entre otras, son las que a continuación se indican:

Es muy sencillo y de rápida aplicación.

Es fácilmente entendible para todos los implicados. Por lo anterior, su resultado (la valuación) se acepta con mayor facilidad.

Al igual que en el modelo de alineación, su implementación resulta muy económica.

Este modelo se recomienda para empresas pequeñas y medianas con poco personal y donde los grupos están claramente definidos.

Como desventajas del modelo, citaremos las siguientes: Los puestos se consideran como un todo, sin analizar las partes o los factores que los integran. Los juicios pueden ser superficiales, pues no obligan a los miembros del comité a realizar un análisis más profundo; en algunos casos, es posible que haya prejuicios sobre la importancia de los puestos y es fácil caer en la tentación de evaluar a las personas que ocupan el puesto, lo que resulta contraproducente para el sistema.

En el ejercicio de agrupar los puestos en grados, podría caerse en el error de realizar aglutinaciones tan grandes que no brinden buenas bases para establecer jerarquías entre los puestos del mismo grado; en consecuencia, los niveles salariales se encontrarán comprimidos. En algunas ocasiones, un puesto está muy cerca de la frontera entre un grado y otro; por ello, la decisión de subirlo o bajarlo al grado inmediato resulta controvertida y delicada. En este modelo se aceptan las distancias iguales de importancia, situación que se reflejará en el momento de fijar salarios. Se elimina el empirismo en una mínima parte y es probable que aumente la subjetividad.

Modelo de comparación de factores

El método de comparación de factores surgió en 1926, cuando Eugene J. Benge fue contratado por la compañía Philadelphia Rapid Transit, para instalar un programa de valuación de puestos pagados por hora. En esa época, algunas empresas grandes y reconocidas habían instalado sistemas de valuación. La intención de aplicar uno de estos

sistemas —el método de puntos— fracasó, en gran parte, por la diversidad de puntos que incluía y la amplia gama de habilidades y entrenamiento que se requerían, así como por lo complejo del modelo. Durante la Primera Guerra Mundial, el doctor Walter Dill Scott desarrolló un sistema de valoración de méritos “hombre a hombre”; mediante este sistema, se comparaban los atributos de los ejecutivos que se iban a promover con los atributos de los funcionarios conocidos. Se adoptó esta idea a la evaluación de puestos clave seleccionados y, pronto, se encontró que las personas competentes en esta área, fueran ejecutivos o trabajadores, tenían prácticamente la misma evaluación después de haber establecido una escala clave con puntos confiables. Más tarde, Samuel L. H. Burk y Edward N. Hay usaron el método y lo aplicaron en numerosas organizaciones. Quizás el modelo que desarrolló Edward Hay es el que más éxito ha alcanzado en las organizaciones del continente americano. La escala clave es una de las diferencias básicas entre el sistema de puntos y el de comparación de factores. Una vez que se ha determinado esta medida, la evaluación se convierte en un proceso simple. Además, esta escala de medición puede usarse durante muchos años. El puesto se juzga con base en la escala clave, factor por factor. Este modelo consiste en valuar los puestos comparando uno con otro, pero, a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores. Para su correcta aplicación, se deberán seleccionar en forma previa “puestos clave” que se valuarán conforme al peso de los factores elegidos para tal propósito. Una vez que se ha encontrado el valor de esos “puestos clave” y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto. Para ello, resulta de gran utilidad desarrollar una escala.

Metodología del modelo de comparación de factores

1. Determine los factores.
2. Seleccione y designe a los miembros del comité evaluador.
3. Proporcione la documentación necesaria a los miembros del comité de valuación.

4. Convoque a una reunión del comité valuador.
5. Inicie la valuación de puestos.
6. Muestre al grupo las valuaciones de cada integrante y sométalas a discusión.
7. Elabore la lista definitiva de las valuaciones.
8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.

Ventajas y desventajas del modelo de comparación de factores

Las principales ventajas de este modelo son las siguientes:

Es relativamente sencillo.

Es fácilmente comprensible para todos los implicados. Por lo anterior, su resultado (la valuación) se acepta con mayor facilidad.

Es un modelo recomendable para empresas medianas y grandes.

Como desventajas del modelo citaremos: Los miembros del comité valuador deben capacitarse ampliamente en el manejo del modelo.

Se consume mucho tiempo en determinar y explicar definiciones y conceptos.

2.3.- MERCADO DE TRABAJO.

El mercado de trabajo es la piedra de toque de moralidad de un sistema económico, ya que en él está en juego el bienestar material de la nación y la dignidad de sus ciudadanos como personas.

El mercado de trabajo puede estar en conflicto entre la economía y la ética; como mercado, está sujeto a los principios de la eficiencia económica, pero debe estar abierto a los criterios superiores que rigen la vida del hombre, a su dignidad inherente al trabajo. Los sueldos y salarios están determinados por la oferta y demanda de los mercados de trabajo. Aunque existen reglamentaciones con carácter legal, por un lado, y el poder de negociación de los individuos y sindicatos, por otro, con frecuencia es el mercado el que

determina los niveles de pago. Los niveles de retribución son de importancia para la sociedad, porque ayudan a determinar el estándar de vida que en ella prevalece. Altos niveles de sueldos representan mayores ingresos por impuestos que redundan en mejores ingresos para las escuelas, hospitales y numerosos servicios públicos; también contribuyen al poder de compra de los empleados, a la economía y al nivel general de satisfacción de un país. Las regiones cuyos niveles de sueldo están deprimidos se ven afectadas por el hecho de que la gente carece de dinero para lograr niveles de vida satisfactorios. Las recesiones comerciales, la reducción de los gastos federales y la competencia extranjera a menudo conducen a importantes restricciones y no permiten el crecimiento individual ni colectivo. El mercado de trabajo es un indicador muy sensible ante las variaciones del entorno económico. Cuando un país se encuentra en crisis, los primeros cambios se presentan en el nivel de pago y después en el desempleo. Por otra parte, si la economía es sana, los niveles de sueldo se tornan agresivos y la demanda de empleados se incrementa en forma importante. La abundancia o escasez del talento o de la mano de obra especializada es uno de los factores con más peso en el momento de definir un sueldo. Analicemos por un momento algunos fenómenos que fundamentan lo anterior. Durante la década de los cincuenta, al aparecer las primeras computadoras para uso de la administración, se requería de personal con alta especialización en el manejo de estos majestuosos dinosaurios de la informática, pues su programación y operación retaban a los más brillantes talentos. Por las condiciones especiales que estas máquinas requerían para su adecuada operación (aire acondicionado, piso especial, etcétera), el trabajo con ellas parecía y era complejo, pues pocas personas eran capaces de hacerlas funcionar. Por esa razón, los programadores y operadores también eran “especiales”, pues tenían horarios diferentes y hasta disfrutaban de trabajar por las noches a causa de la tranquilidad de las oficinas a esas horas. Inclusive, se les trataba de forma diferente al resto del personal de la empresa. Por supuesto, sus sueldos también eran diferentes. Los directivos se preguntaban quién operaría la computadora si este tipo de personal se iba de la empresa. Por otra parte, había que justificar la elevada inversión. Los empleados que ocupaban los puestos de programadores, analistas y operadores recibían sueldos superiores al “valor”

de sus puestos, es decir, si su valuación era de X puntos era indispensable pagarles algo más para evitar la fuga de ese personal, o bien, había que forzar el resultado de la valuación para explicar un poco el fenómeno de la oferta y demanda. En la actualidad, las computadoras han crecido en capacidad. Por otro lado, han reducido en forma importante sus dimensiones, costos de adquisición, operación y mantenimiento. Muchas personas se han dedicado a estudiar este campo, por lo que la mano de obra ha reducido sus pretensiones, con lo que se ha estabilizado el mercado de trabajo. Como el ejemplo anterior pueden citarse varios, todos ellos con bastante similitud y circunscritos a un determinado periodo. Tal es el caso de las secretarías, comunicadores, publicistas, especialistas en reingeniería y los administradores mismos. El administrador de personal debe reconocer estas tendencias y problemas temporales, sin afectar la integridad de un sistema. Por mercado de trabajo se entiende el ámbito donde se determinan la oferta y demanda de la mano de obra, así como las condiciones de trabajo, en especial los salarios y prestaciones

Condiciones del mercado laboral

Un aspecto de importancia particular es la demanda y la oferta de habilidades específicas en el mercado laboral. El proceso de reclutamiento de una empresa se simplifica cuando la tasa de desempleo en el mercado laboral es alta. El número aspirantes no solicitados por lo regular es más grande, y el incremento en el tamaño de la fuente de mano de obra brinda una mejor oportunidad para atraer a solicitantes de empleo capacitados. Si la demanda de una habilidad en particular es alta en relación con la oferta, se requerirá un esfuerzo extraordinario de reclutamiento. En la actualidad, el mercado laboral para muchos puestos profesionales y técnicos es mucho más amplio y verdaderamente global.

2.4.- ANÁLISIS DEL COSTO DE VIDA.

Los estudios del costo de vida se inician en la segunda mitad del siglo XX, en respuesta a la necesidad de algunas organizaciones de contar con información sobre el concepto *mercado de trabajo*. En varias poblaciones había muy pocas empresas o tan solo una, como el caso de Petróleos Mexicanos (Pemex), la única petrolera en México.

Cuando en una población pequeña se establecía una empresa, no había forma de compararla ni de establecer referencias, ya que la mayoría de la población económicamente activa trabajaba en el sector primario, lo cual provocó que lugares cuyo nivel de costo de vida era muy bajo súbitamente, al instalarse la firma, vieran alterados su forma de vida y los hábitos de consumo de sus pobladores.

Así, por ejemplo, al instalarse Pemex en el sureste mexicano todas las costumbres de la zona se modificaron y el costo de vida se encareció al aumentar la derrama económica en la región.

Este fenómeno también se presentó en Cancún, Quintana Roo, cuando la industria hotelera y el gobierno federal desarrollaron ese importante destino turístico.

Otro fenómeno que también afecta el costo de vida se presenta en las fronteras, algo muy evidente en la zona norte de México, la cual se ve influida por los vientos de la economía estadounidense.

Por ello, las empresas que se ubican a lo largo de las franjas fronterizas deben comparar sus estilos de vida para intentar evitar el desplazamiento de los trabajadores al otro país, aunque el fenómeno sigue ocurriendo muy frecuentemente.

En Estados Unidos, la práctica de fijar los salarios conforme al costo de vida se estableció para garantizar que el personal expatriado viviera tal como lo hacía en su nación de origen, lo que se tradujo en estándares de calidad de vida que terminaron por exportarse a otros países, junto con el personal expatriado. De esta forma, en diversos países se empezaron a definir políticas respecto al tipo de vivienda que se debería tener, el tipo de escuelas a que se debería asistir; incluso, se llegaba a establecer el tipo de diversiones y deportes que se sugería practicar.

En resumen, diríamos que el personal de Estados Unidos que emigra hacia otros países logra mantener su forma de vida.

El costo de vida como límite inferior

En ciudades desarrolladas industrialmente, el estudio del costo de la vida establece un límite inferior en la curva de pago. Por debajo de este no debería fijarse ningún salario, lo cual evitaría tener demasiada rotación de personal.

Cuando en uno o varios puestos se observa el fenómeno, la organización tiene que hacer el estudio pertinente para determinar el costo de la vida, para, de esta forma, analizar y explicar las razones de la rotación, con la finalidad de proponer soluciones.

Cuando una empresa necesita definir el perfil o efectuar la especificación del puesto, debe encontrar primero las características particulares que determinan su importancia y contenido, para no caer en contradicciones como el caso que se narra a continuación. En una tienda departamental se pretendía tener como empleados a personas con un elevado nivel de estudios para el trato con los clientes, pero el puesto que realmente les ofrecían consistía en desempeñar trabajos manuales que requerían habilidad manual y pocos conocimientos. La tienda aprovechó una época de alto desempleo y contrató a varios individuos con un nivel de educación superior. Meses después, y a partir de que la situación económica se modificó, más del 60% de los empleados abandonaron la empresa, lo cual ocasionó altos gastos por volver a reclutar y a contratar a nuevos trabajadores.

Las políticas de compensación basadas en la calidad de vida

La mayoría de las organizaciones con alcances multinacionales han definido con claridad la forma de vida que quieren para sus empleados. Por lo regular, estas normas se dictan de acuerdo con el nivel del puesto (valor del puesto), la forma en que son expatriados y las condiciones en las cuales vivirán en el país anfitrión.

El personal expatriado normalmente goza de los beneficios que tendría en su país de origen, más algún porcentaje como prima por trabajar en otro país.

Una reflexión que debe hacerse en el caso de los países latinoamericanos, especialmente cuando vemos que la realidad supera los pronósticos, es predeterminar el tipo de vida que se pretende para los empleados con la finalidad de que no enfrenten problemas como el del sector salud, donde el personal en general tiene que laborar para dos o más instituciones si quiere generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos elementales.

Fijación de los valores de una empresa

Como parte de la planeación estratégica, una organización debe establecer con claridad el nivel de vida que desea que alcancen sus trabajadores. La imagen de la empresa es un factor que ayuda para atraer a los mejores candidatos y, de esta forma, simplificar los procesos de selección y obtener una buena imagen ante la sociedad.

Las empresas necesitan fijar sus valores y la actitud que mantendrán hacia la sociedad y hacia sus empleados. Tales valores determinarán en la práctica las metas de la firma que deben fijarse y cuantificarse.

Determinación del costo de vida

Para determinar el costo de vida de los empleados, una empresa puede valerse de las publicaciones periódicas existentes, que muestren las cifras oficiales y de otras empresas; aunque la mayoría de esas publicaciones consideran cálculos que se refieren al costo de la “canasta básica” o para ingresos de hasta tres salarios mínimos. El problema que se enfrenta en ese caso es que quedan sin determinarse los niveles de ingresos superiores; por ello, las organizaciones se ven precisadas a realizar sus cálculos.

A continuación se presenta una metodología que muestra los pasos que el comité de compensación de una empresa tiene que definir con base en los valores que se fijaron en la planeación estratégica.

-Determinación de los niveles socioeconómicos

La empresa debe determinar el número de estratos sociales en los que desea dividir su estructura organizacional y sus características

-Determinación de la familia tipo

Definir el número de miembros y las edades de los integrantes de cada familia se logra mediante un censo de población o un muestreo. Esta información se encuentra disponible normalmente en la biografía o solicitud de cada empleado.

-Localización de la zona económica y punto de venta donde compra la familia tipo

Identificar las zonas donde viven los empleados, clasificados según su estrato socioeconómico, así como reconocer los lugares de compra de la zona, permite determinar los hábitos y las necesidades de consumo.

-Cálculo del gasto familiar

Para identificar los hábitos de compra, las preferencias y las necesidades, se recomienda aplicar un cuestionario que debe ser respondido por los empleados o sus cónyuges, indicando los productos, las marcas y las cantidades que su familia consume en un periodo determinado.

El estudio de los precios de bienes y servicios se debe realizar en las zonas donde viven los empleados para, de esta forma, determinar el gasto familiar.

2.5.- ELABORACIÓN DE ESTRUCTURAS SALARIALES.

Pasos para diseñar una estructura salarial

Si la empresa está considerando la renovación, actualización o la implementación de una estructura salarial, debe seguir los siguientes pasos:

Evaluar y clasificar los cargos en la empresa: en otras palabras, establecer una jerarquización. Para lograrlo es preciso identificar los niveles de cargo en base a su importancia dentro de la compañía, así como clasificar a los recursos humanos por su nivel educativo y realizar perfiles profesionales. Los diferentes puestos de la empresa deben ser clasificados y agrupados en niveles como: ejecutivos, supervisores y operativos.

Identificar y delimitar el perfil de cada cargo: hay que determinar las características del personal que labora en las diversas áreas de la empresa, señalando con claridad las obligaciones de cada puesto laboral. Es importante definir para qué fue creado cada puesto, cuál es su finalidad y las actividades que realiza.

Identificar las características cuantitativas y cualitativas de cada cargo: se debe establecer las cualidades requeridas en el personal que ocupará los puestos necesarios para la empresa y en el número de personas que se requiere en cada área para que pueda funcionar adecuadamente.

Definir las prestaciones de cada bloque de puestos y unificarlas en caso que tengan diferencias: a manera de ejemplo, una secretaria y un promotor de ventas pueden ubicarse en el bloque operativo de la empresa, pero tienen finalidades y funciones diferentes.

Determinar las prestaciones adicionales que puede otorgar la empresa: se debe tener en consideración que dichas prestaciones adicionales deberán reforzar el cumplimiento del objetivo establecido para cada puesto. Igualmente, deben ser realistas, alcanzables y otorgables: teóricamente, las prestaciones pueden revertir una o varias de las finalidades del paquete de compensaciones, es decir, motivar y reforzar el alcance de objetivos, entre otros.

Reglamentación y transparencia: es importante contar con un reglamento en el que se establezca claramente los procedimientos, plazos y condiciones generales para acceder al salario que le corresponda al trabajador de acuerdo a los criterios establecidos de responsabilidad, desempeño, antigüedad, etc.

Comunicar el paquete de prestaciones: los empleados deben saber el contenido de los procedimientos internos relacionados con la política remunerativa de la organización y ver que en la reglamentación hay coherencia, equidad y transparencia.

2.5.1.- MECANISMO DE PAGO.

De acuerdo a la ley federal de trabajo los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.

El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

El salario se pagará directamente al trabajador. Sólo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

El pago hecho en contravención a lo dispuesto en el párrafo anterior no libera de responsabilidad al patrón.

El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

Previo consentimiento del trabajador, el pago del salario podrá efectuarse por medio de depósito en cuenta bancaria, tarjeta de débito, transferencias o cualquier otro medio electrónico. Los gastos o costos que originen estos medios alternativos de pago serán cubiertos por el patrón.

En todos los casos, el trabajador deberá tener acceso a la información detallada de los conceptos y deducciones de pago. Los recibos de pago deberán entregarse al trabajador en forma impresa o por cualquier otro medio, sin perjuicio de que el patrón lo deba entregar en documento impreso cuando el trabajador así lo requiera.

Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.

2.5.2.- PRESTACIONES, INCENTIVOS Y SERVICIOS.

Antecedentes de las prestaciones

Muchos empresarios reconocieron, desde la década de 1920, la importancia de otorgar ciertas prestaciones a los empleados para protegerlos y ayudarlos a alcanzar un mejor nivel de vida; por tal razón, ofrecieron varios tipos de prestaciones. Otros empresarios creían que los trabajadores, por su bajo nivel educativo y económico, carecían de la habilidad para resolver sus necesidades, de modo que las compañías tenían que ayudarlos. Incluso los gobiernos intervenían para promover esta actitud.

Los sindicatos, deseosos de obtener mejores condiciones laborales para sus miembros, así como para atraer a más trabajadores, presionaron para que mediante las revisiones de contratos colectivos de trabajo obtuvieran prestaciones adicionales a la ley, mientras que los empresarios procuraban otorgárselas buscando beneficios de carácter fiscal para unos y otros.

En las empresas donde no había sindicato, el hecho de otorgar prestaciones adicionales ayudaba para disuadir a los trabajadores de buscar la sindicalización. Como resultado, los trabajadores obtuvieron beneficios marginales y servicios a través de la iniciativa del empresario, de la iniciativa del sindicato o de ambas.

Factores que contribuyen a la obtención de las prestaciones

Un factor muy importante en la obtención de prestaciones es el apoyo que los gobiernos brinden al movimiento obrero. En el caso de México, fue durante la fase del nacimiento del movimiento obrero, a finales de la segunda década del siglo pasado, cuando se establecieron prestaciones adicionales en el sueldo tales como las vacaciones pagadas y la prima vacacional, entre otras. La mayoría de los empresarios se vieron obligados a otorgar esos beneficios. La competencia continuó entre los empresarios para atraer a los trabajadores más competentes durante el periodo que siguió a la Segunda Guerra Mundial, que en México se conoció como el “Milagro Mexicano”, lo cual constituyó también un factor importante en el otorgamiento de las prestaciones.

El hecho de que las prestaciones hayan llegado a formar parte integral de la compensación ha provocado que los trabajadores las vean como una conquista. Las prestaciones ya no se consideran regalos de la empresa que la dirección decide dar o no.

Dentro de dichas conquistas o tales avances sociales se incluyen los incrementos de tiempo libre de los trabajadores. Otros estímulos con impacto significativo son los de seguridad social y toda la infraestructura que los Estados han establecido para proteger al trabajador en forma integral.

Es difícil predecir los beneficios que los trabajadores desearían en el futuro. Sin embargo, hay interés en obtener la jubilación temprana y la disminución de la antigüedad para alcanzarla, así como más tiempo personal libre; el empleo garantizado de por vida y prestaciones diseñadas para las necesidades individuales (Folman, 1968). Otra tendencia que se pronostica es que los factores psicológicos, tales como el reconocimiento, la satisfacción laboral y la autorrealización, se volverán puntos de negociación en la evolución de las prestaciones. Según Foegen, las negociaciones psicológicas sobre el “beneficio del

beneficio” están muy cerca. Aunque estos intangibles son más difíciles de usar como puntos de negociación, Foegen expresa que no hay que subestimar la imaginación del sindicato al reconocer las necesidades del trabajador y al buscar maneras ingeniosas de satisfacerlas (Foegen, 1973).

Muchos de estos planes han sufrido colapsos importantes, pues las empresas intentan disminuir sus cargas sociales y reducir los costos de la mano de obra, así como ser más competitivas en calidad y precio ante la presencia de la globalización de la economía y una competencia sin paralelo.

El costo de las prestaciones se ha incrementado como resultado de la inflación, lo cual ha requerido que las organizaciones evalúen los beneficios reales de sus planes para permanecer en niveles competitivos respecto a otras organizaciones (*US News & World Report*, 1977). Además, las compañías deben hacer un esfuerzo especial para asegurar que los planes estén en conformidad con las leyes, no incrementando el salario sujeto a impuestos, sino el salario real. En ocasiones, se otorga una prestación para beneficiar al personal, pero el resultado es contrario, pues ese beneficio aumenta la base de los impuestos.

Por otro lado, el crecimiento de las cargas impositivas a las personas físicas ha propiciado la sustitución de incrementos salariales por prestaciones; no obstante, en el caso de México, la Ley del Impuesto sobre la Renta ha limitado el uso y abuso de este tipo de simulaciones.

El artículo 8, quinto párrafo, de la Ley del Impuesto sobre la Renta, en una interpretación auténtica del legislador, considera como previsión social:

Las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como otorgar beneficios a favor de los trabajadores [...], tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia. En ningún caso, se consideraran previsión social las erogaciones efectuadas a favor de personas que no tengan el carácter de trabajadores...

Como la citada legislación no tiene la claridad necesaria para una adecuada interpretación, ha motivado grandes controversias y nuevos conflictos entre las leyes vigentes.

El gobierno, por su parte, ha desalentado el uso de las prestaciones a las que denomina *previsión social* y que en su contexto pretenden seguir un doble planteamiento:

1. Las prestaciones no deben ser acumulables a los ingresos del trabajador.
2. Las prestaciones deben ser deducibles para la empresa.

A partir de este doble planteamiento, la ley propone tres características principales para las prestaciones:

- a) Concepto de generalidad.
- b) Soporte jurídico.
- c) Seguridad jurídica laboral al trabajador.

A continuación se describen tales características:

a) *Concepto de generalidad*. Todas las prestaciones deben otorgarse en forma general y en beneficio de los trabajadores (*Ley del Impuesto sobre la Renta*). Este concepto es aplicable a ciertos sectores o grupos de trabajadores, que deben reunir determinados requisitos de elegibilidad; entre los cuales los más comunes son la antigüedad, el estado civil, la edad y la composición familiar.

Las partidas de previsión social que la ley enuncia son las siguientes:

Fondos para jubilaciones.

Ayudas por fallecimiento.

Invalidez.

Servicios médicos y hospitalarios.

Subsidios por incapacidad.

Becas para los hijos de los trabajadores.

Becas para los trabajadores.

Fondos de ahorro.

Guarderías infantiles.

Actividades recreativas y culturales.

Otras de naturaleza análoga.

Como la ley no especifica qué se entiende por naturaleza análoga, deja este rubro como una laguna, cuyas interpretaciones son de lo más diverso y han generado conflictos.

b) *Soporte jurídico*. Se refiere a que las prestaciones que se otorguen al trabajador estén contempladas por la ley, así como que sean en para el bienestar del trabajador y sus beneficiarios.

c) *Soporte jurídico laboral al trabajador*. Se refiere a que las prestaciones y su otorgamiento sean para el bienestar del trabajador y sus beneficiarios, así como que no por ello pierdan beneficios de ley o se simulen salarios.

Clasificación de las prestaciones

Definir y clasificar las prestaciones no es una tarea fácil, ya que ni la misma *Ley Federal del Trabajo* precisa claramente este concepto. Por lo tanto, más que intentar una definición rigurosa del concepto hay que buscar una que sirva para plantearlo y clasificarlo. En la práctica, se suelen utilizar términos diversos como prestaciones y beneficios, prestaciones sociales y prestaciones económicas, entre otros, para hacer referencia a lo que denominamos simplemente prestaciones, que el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* define como “cosa o servicio que un contratante (en este caso, la empresa) da o promete al otro (el empleado o trabajador)”.

La compensación del personal se integra normalmente por conceptos de naturaleza diversa, de modo que a menudo resulta más conveniente hablar del paquete de compensaciones. Así, por ejemplo, el paquete de compensaciones del personal puede incluir rubros como el sueldo nominal y las prestaciones en efectivo garantizadas, como prima vacacional, aguinaldo, fondo de ahorro, despensa o previsión social.

Las prestaciones pueden clasificarse de diferentes maneras. Sin embargo, aquí se estudiarán de la siguiente forma: pensiones y seguros; legales y de seguridad social; otras prestaciones y servicios a los trabajadores.

- **Pensiones y seguros**

Posiblemente las prestaciones más onerosas sean las pensiones por jubilación que instituciones del sector público y privado ofrecen a sus empleados, pues representan un costo fijo otorgado a aquellas personas que han trabajado un determinado número de años y han cumplido una edad establecida.

Otras prestaciones importantes por el costo que representan son los seguros. Se analizarán brevemente algunos tipos de seguros.

-Seguros de vida

Una de las prestaciones más antiguas son los seguros de vida para brindar protección a la viuda y los hijos en caso del fallecimiento del trabajador. En ocasiones, los seguros incluyen protección ante posibles discapacidades permanentes totales o parciales. Por lo regular, estos seguros los otorga alguna compañía aseguradora, lo cual significa un beneficio adicional a la seguridad social.

Como regla general, la suma asegurada para un empleado se calcula en meses de sueldo y hay una cobertura por muerte natural, por muerte accidental y por muerte en forma colectiva; en otras ocasiones, los planes contemplan una cantidad fija, independiente del sueldo.

La tendencia actual es hacia los seguros pagados por la empresa. Sin embargo, en algunas compañías el costo es compartido por el trabajador y el empresario.

-Seguros de gastos médicos

Por lo general, son las empresas o el Estado, a través de las instituciones de seguridad social, los que otorgan las prestaciones médicas (quirúrgicas, ortopédicas y de medicamentos); no obstante, se ha convertido en una práctica común dar este beneficio mediante un seguro de gastos médicos para ayudar al trabajador en caso de que necesite incurrir en tal gasto.

En países de América Latina, las prácticas para otorgar este tipo de prestaciones son:

- a) *Seguro de gastos médicos.* Se contrata una póliza que cubre el riesgo con una empresa aseguradora.
- b) *Contrato con hospitales y médicos.* Se establecen convenios con hospitales y médicos independientes que brindan el servicio al personal; los gastos en que se incurra, son pagados por la empresa en su totalidad o con la participación del trabajador.

c) *Reembolso de gastos*. La empresa reembolsa a los trabajadores los gastos que estos realicen con motivo de una enfermedad o un accidente, con ciertas limitaciones y luego de la presentación de los respectivos comprobantes fiscales.

- **Legales**

En esta categoría se agrupan todas las prestaciones o los beneficios de que goza el trabajador al ser contratado por el patrón. Es el caso de los días de vacaciones, la prima vacacional, la prima dominical, los días feriados y otros privilegios que la ley establece.

Aguinaldo

El aguinaldo es un pago especial que se entrega a los trabajadores, que constituye un salario adicional a las 12 mensualidades correspondientes a un año y equivale a 15 días de salario, de acuerdo con el artículo 87 de la *Ley Federal del Trabajo*. Su pago puede ser monetario o en especie, así como de forma única anual.

Se otorga en forma obligatoria y se acostumbra a darlo para la fiesta católica de la Navidad, antes del día 20 de diciembre. Por lo general, es una prestación fundamentalmente usada por el trabajador para afrontar los gastos de fin de año como vacaciones, regalos y, en algunos casos, el pago de deudas.

Historia

Los antiguos llamaban *strenae* a los regalos que intercambiaban los amigos en honor de los dioses y como señal de feliz augurio. Una tradición romana atribuía el origen de los aguinaldos del 1 de enero, *Kalendariae strenae*, al rey Tito Tacio, de quien nació la costumbre de ir ese día a recoger la verbena al bosque sagrado de Strenua —la Fuerza, o Strenia, diosa de la salud—, con la finalidad de obtener la protección divina durante el año nuevo. Otra tradición suponía que el pueblo iba en procesión al palacio del rey sabino para ofrecerle, al mismo tiempo que los deseos de un buen año, ramas de ese arbusto considerado portador de la felicidad.

Vacaciones

Las vacaciones pueden entenderse, de manera genérica, como el tiempo que el trabajador descansa de las actividades que realiza de manera personal y subordinada para su empleador, con goce de sueldo.

El concepto vacaciones es tan amplio que incluso podemos considerar el “séptimo día” (generalmente el domingo) como un día de vacaciones, ya que es precisamente cuando el trabajador aprovecha para descansar y reponer energías, con el respectivo pago de salario. Es el día de descanso semanal y su pago se efectúa de forma inmediata (de manera semanal, quincenal o de acuerdo con la periodicidad del pago de salario); sin embargo, el artículo 69 de la *Ley Federal del Trabajo* establece que al trabajador corresponde un día de descanso por cada seis de trabajo, con goce íntegro de salario y de ninguna manera los séptimos días se consideran vacaciones, pues son días de descanso semanal obligatorio.

El concepto de vacaciones debe entenderse de manera integral, relacionado con dos elementos que le son inherentes: pago de vacaciones y pago de prima vacacional.

a) *Disfrute de vacaciones.* Se encuentra estipulado en el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo; dicho pago en especie, consiste en el derecho que tiene el trabajador para abstenerse de acudir a sus labores cotidianas durante cierto número de días, los cuales se le pagarán como si lo hubiera hecho; por ello, deberá efectuarse su remuneración tomando como base el salario ordinario del trabajador. Es importante explicar cómo se determina la cantidad de días que corresponde a los trabajadores. De acuerdo con la legislación laboral en México, el primer año el trabajador tiene derecho a disfrutar un mínimo de seis días de vacaciones; el segundo año, a ocho días; el tercer año deberá disfrutar de 10 días; en el cuarto año le corresponderán 12 días; desde el quinto y hasta el noveno año, le corresponderá disfrutar 14 días de vacaciones; desde el décimo y hasta el décimo cuarto año, tendrá derecho a 16 días; a partir del año 15 y hasta el 19, deberá otorgársele 18 días, y así sucesivamente.

b) *Pago de prima vacacional.* De acuerdo con el artículo 80 de la citada ley, el trabajador tendrá derecho a recibir el 25% de la cantidad que por concepto de pago de vacaciones le

corresponda. Dicho porcentaje constituye también el mínimo establecido en la ley, de modo que es posible estipular una cantidad mayor, que no podrá reducirse en el futuro.

Días festivos

Los días festivos o feriados constituyen una forma de descanso para el trabajador. Se consideran como una prestación, pues forman parte del descanso sin afectar los días de vacaciones.

Permiten al trabajador atender obligaciones familiares y sociales con el beneficio de tener sueldo, aunque no labore.

Son días de descanso obligatorio:

1 de enero.

El primer lunes de febrero.

El tercer lunes de marzo.

1 de mayo.

16 de septiembre.

El tercer lunes de noviembre.

1 de diciembre de cada seis años.

25 de diciembre.

El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones (art. 74).

Vivienda

Una prestación importante es el acceso a obtener una vivienda confortable y decorosa para los trabajadores. En México, en la Constitución de 1917 se estableció la obligación de los patrones de otorgar vivienda a los trabajadores; sin embargo, fue una prestación poco cumplida por razones económicas, por lo que en 1971 fue necesario modificar la *Ley Federal del Trabajo* para hacer obligatoria la contribución de todas las empresas al Fondo Nacional de la Vivienda con el 5% del salario nominal de los trabajadores. Un año después,

se fundó el Fondo para los Empleados del Servicio Público Federal, también con el 5% del salario nominal.

Es poco frecuente encontrar empresas que otorguen este beneficio por su cuenta, por su costo tan elevado.

Seguridad social

En todos los países de América hay institutos de seguridad social que amparan diversos rubros.

Estas instituciones se financian con la cooperación o aportación de los trabajadores, patronos y, en ocasiones, del Estado. Entre los seguros que ofrecen regularmente se encuentran las pensiones por vejez, protección de cesantía en edad avanzada, orfandad, invalidez y otras. Como cada país tiene sus propias reglas, hay que analizar cada una de estas pensiones en la ley correspondiente.

Pensión por incapacidad

Existen varias maneras en que los trabajadores pueden compensarse durante periodos en que son incapaces de laborar como consecuencia de una enfermedad o un accidente. La mayoría de los empleados del sector público, así como los del sector privado, están protegidos para dichos casos por las instituciones de seguridad social. Como en las pensiones por jubilación, la modalidad cambia de una nación a otra, por lo que el estudioso debería recurrir a su propia legislación.

Costos por incapacidad, accidente o enfermedad en el trabajo

En teoría, los costos de accidentes en el trabajo deben considerarse como parte de los costos de producción. Los empleados no pagan el gasto de su tratamiento, ni dejan de percibir sus ingresos durante el mismo, ni deben someterse a procedimientos legales complicados, demorados y caros. En estos casos, la seguridad social les brinda toda la protección.

- **Otras prestaciones o beneficios marginales**

Prestaciones no incluidas en otros grupos, pero de relativa importancia por su costo y por el beneficio que prestan a los trabajadores, son los descansos obligatorios durante la jornada de trabajo, los periodos para tomar alimentos, el tiempo de adaptación al puesto, el tiempo para capacitación y adiestramiento, así como otras que los contratos colectivos e individuales impongan al patrón.

Servicios al personal

Además de las prestaciones señaladas, la mayoría de las organizaciones tienen instalaciones para dar servicio al personal, como estacionamiento gratuito y comedor.

Estos servicios, que son costos fijos para la empresa, representan un ahorro para los trabajadores, puesto que estos últimos normalmente gastarían parte de sus salarios en ellos. De hecho, algunos gobiernos establecen que muchos de los servicios provistos por las compañías se consideren parte del sueldo para fines del impuesto sobre la renta y para incrementar las cuotas a los institutos de seguridad social (*US News & World Report*, 1978). En el caso mexicano, si una empresa otorga alimentos a sus trabajadores debe incrementar su salario para fines del pago de cuotas al imss (*Ley del Seguro Social*, México, 1981); por tal razón, se prefiere cobrar una pequeña cuota de recuperación y participación por los alimentos a muy bajos precios, con la finalidad de no tener que incrementar el pago de cuotas al IMSS, conocidas como cuotas obrero patronales.

Guarderías infantiles

Las instituciones de seguridad social proveen este beneficio; sin embargo, algunas empresas han optado por otorgarlas en forma adicional y por circunstancias especiales, como las empresas que se encuentran en lugares distantes a las poblaciones.

Cajas de ahorro

Las cajas de ahorro o mutualidades prestan dinero a sus socios con interés bajo, mientras las ganancias obtenidas, más el ahorro, se entregan al final del año. Las empresas

proporcionan frecuentemente el espacio de oficina, un servicio de descuentos por nómina y el tiempo parcial o total de uno o varios empleados. Es común que las cajas sean autónomas y estén operadas por los trabajadores. En muchas ocasiones se registran como cooperativas para regirse bajo la ley. También hay cooperativas de consumo, es decir, tiendas de artículos de primera necesidad organizadas por los empleados.

Algunas compañías hacen préstamos para ayudar en la compra de casas y para ofrecer ayuda financiera que contribuirá al bienestar del trabajador.

Servicio médico y de enfermería

Prácticamente todas las compañías de cierto tamaño ofrecen algún servicio de enfermería. La extensión de los servicios variará considerablemente, pero por lo general fueron diseñados para atender a sus empleados por enfermedades y lesiones menores. Los servicios de salud también pueden incluir atención por abuso de alcohol y drogas, así como programas de terapia, clínicas de acondicionamiento físico y consejos sobre nutrición.

Asesorías

Algunas organizaciones han establecido servicios de asesoría a su personal en aspectos legales y financieros; otras también han contratado trabajadores sociales que ayudan a las familias de bajos recursos.

Algunas más tienen un psicólogo clínico a quien los trabajadores pueden acudir.

Preparación para el retiro

La asesoría para la jubilación o el retiro busca ayudar a los empleados a que se den cuenta de las dificultades que podrían enfrentar al dejar el trabajo. Se les ayuda a aprender a vivir con un ingreso fijo y reducido, así como a enfrentarse con cuestiones como pérdida de toma de decisiones, conflictos matrimoniales o empleo del tiempo libre (*Business Week*, 1978).

Por desgracia, la mayoría de los trabajadores deben enfrentar la jubilación sin haber tenido una experiencia previa y sin la posibilidad de empezar de nuevo; es frecuente que se

encuentren ante una sociedad que los margina y que se sientan como un estorbo. Por ello, las empresas pueden aprovechar el conocimiento y la experiencia de los empleados que se jubilarán y, a la vez, establecer programas de preparación para la jubilación. Hay programas que se consideran como un “ensayo para la jubilación”. De manera ideal, los programas deben preparar a la gente a que practique cómo vivir con su pensión y cómo reemplazar su trabajo con otras actividades enriquecedoras en significación y placer (*Business Week*, 1978).

Según un estudio acerca de los problemas que enfrentan los jubilados, se encontró que, en orden de importancia o gravedad, fueron los siguientes:

1. Salud
2. Dinero y asuntos financieros
3. Exceso de tiempo libre
4. Falta de convivencia con otras personas
5. Alimentos y nutrición
6. Transporte
7. Casa habitación (Holley y Field, 1974)

Uno de los objetivos principales de los programas de preparación para la jubilación es ayudar a los empleados a reconocer que ellos tendrán que enfrentarse con tales problemas. Al conocerlos, estarán mejor capacitados para minimizar o aun evitar los efectos perjudiciales de la jubilación.

Edad para jubilarse

Hace mucho tiempo que se discute el asunto de que la edad no es un determinante preciso para determinar la condición física de un individuo, su condición mental, ni sus capacidades de rendimiento en el trabajo. Algunos individuos son “viejos” a la edad de 55, en tanto que otros son “jóvenes” a los 65. Quienes se oponen a la jubilación a los 65 años de edad, la ven como una forma de discriminación, comparable al racismo o al sexismo, lo cual viola los derechos constitucionales de los afectados. En realidad, el problema en México se desprende de la descapitalización de las instituciones de seguridad social.

En el pasado, no era raro observar que las organizaciones mantuvieran en la nómina hasta los 65 años a trabajadores que no podían llevar a cabo sus actividades eficazmente. Tal práctica no los exponía a la desagradable experiencia de verse forzados a marcharse y tener que dejar el trabajo a causa de un rendimiento deficiente. Por otro lado, los recortes de personal se suelen centrar en el personal de mayor edad alegando un bajo desempeño. Sin embargo, la ley exige documentar el bajo rendimiento, pero tal documentación resulta difícil obtener en muchos tipos de labores.

Con todo y eso, la jubilación abre el camino para que las nuevas generaciones entren y crezcan dentro de la organización, pues también representa nuevas oportunidades de empleo para individuos que desean incorporarse a la vida productiva. Por último, facilita la planeación de recursos humanos a largo plazo, sobre todo en lo que se refiere a los programas de desarrollo.

Retiro anticipado

Muchos trabajadores son capaces de seguir productivos más allá de los 65 años de edad; asimismo, muchos eligen no jubilarse porque las pensiones que recibirían serían insuficientes para vivir con los satisfactores mínimos. Existe la posibilidad de retirarse anticipadamente, pero los trabajadores no lo aceptan, porque significaría una reducción importante en las ya mínimas y escasas pensiones.

También parece que hay una tendencia a que aumente la edad de retiro, ante la falta de recursos de las instituciones de seguridad social.

Por consiguiente, uno de los mayores obstáculos para la jubilación prematura en la actualidad es la inflación, la cual corroe gravemente el poder adquisitivo de un trabajador después de la jubilación.

2.5.3.- COMPENSACIÓN VARIABLE.

El **sistema de compensación variable** es un método de **remuneración** que se basa en el pago de retribuciones a los empleados en base a una serie de **variables medibles y previamente acordadas**. Es decir, el trabajador sujeto a un sistema de compensación variable cobra en relación a sus resultados, y su remuneración va en relación el número de hitos/metast/objetivos conseguidos.

Se podría decir, por tanto, que en el sistema de compensación variable puede existir un sueldo fijo (o no), pero que este **variar en función del rendimiento y desempeño del trabajador**. Por supuesto, el trabajador debe conocer todos los requisitos y condiciones del sistema.

Al ser la propia empresa la que analiza, estudia e impone las condiciones de la compensación, no existe un modelo concreto que defina este sistema. Es decir, cada entidad adopta su propio sistema de compensación, dependiendo de numerosos factores (tamaño, localización geográfica, resultados económicos, sector de negocios, etc).

Las principales dificultades a las que se enfrenta una entidad a la hora de establecer este sistema de compensación son el establecimiento de las variables a medir, a qué nivel se aplicarán (personal, grupal) y cuál será su periodicidad. A cambio, también ofrece algunas **ventajas** significativas.

UNIDAD III

PROCESO DE EMPLEO

3.1.- PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Concepto y objetivos

Esta función primaria en las organizaciones tiene su soporte en el reconocimiento y aceptación como inicio de las actividades que se emprendan y en la disciplina de Recursos Humanos no es la excepción. El concepto planeación en sentido general indicado alude a la visión del futuro involucrando estrategias, objetivos y metas, elementos que

necesariamente se identifican con este recurso porque se puede afirmar que en este tema es la función que fortalece la visión para anticiparse, prevenir y consolidar la presencia y desplazamiento del recurso humano que participa en la organización.

La **visión** representa la situación que se espera encontrar en el futuro próximo, motivo por el cual se debe de tener un programa de acción. **Anticipación y prevención** son conceptos que por sí mismos aluden a no permanecer estáticos ante lo que sucede sino al contrario por actuar en forma proactiva y con espíritu de servicio. La **consolidación** hace referencia que no sólo es importante detectar las necesidades de Recursos Humanos sino también el de consolidar su adhesión a la organización y el **desplazamiento** se refiere al movimiento del personal: ya sea en forma interna o en su defecto externa.

Indudablemente que esta función es imprescindible en las organizaciones y habrá la necesidad de dedicar el tiempo necesario para efectuarla ya que no es prudente desatenderla por las repercusiones hacia el interior de ella y en su desenvolvimiento normal podrá garantizar que se cuente con el elemento idóneo relacionado al campo administrativo u operativo preparado, no sólo en sus deberes propiamente dicho sino también en su lado humano y ético que representa un punto clave ya que se está preparando para tener personal plenamente calificado y capaz de responder a las exigencias de los puestos, situación que es el reto que tiene el directivo moderno. Es primordial que la organización tenga su plan estratégico y lo tenga difundido, en tal forma que sus áreas se adhieran a él y le den respuesta. En este caso y por obvia razón se encuentra la administración de Recursos Humanos, disciplina que propala que no actúa en forma aislada sino en equipo.

Es pertinente indicar que esta función se enfoca con mayor acentuación a la estimación de la demanda potencial que las áreas de la empresa plantearon de Recursos Humanos pero no se descartan las situaciones de programas de **reducción** y conclusión de labores en el caso que se menciona. Es natural que la persona siempre piense en la estabilidad en el trabajo pero se presentan casos insólitos en donde el trabajador está de acuerdo en que las organizaciones cierren sus puertas ante el impacto de diferentes factores como lo son

la pérdida de competitividad o la baja de prestaciones. Sin embargo, no es lo generalizado, en otras situaciones son decisiones propias de los inversionistas que consideran que su objetivo fue cumplido y es preferible retirarse solventando sus obligaciones laborales ya que el objetivo es atender con diligencia las necesidades de Recursos Humanos a efecto de disponer siempre del elemento más competente en el momento y lugar indicado y con la planeación del recurso humano se inicia un proceso que desencadenará posteriormente con otras fases como son la integración de las personas y su correspondiente evaluación.

3.2.- RECLUTAMIENTO

El **reclutamiento** es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

Proceso del reclutamiento

Como se definió anteriormente, el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si dentro de la empresa (la fuente interna) se encuentran disponibles los empleados calificados o si es necesario recurrir a fuentes externas, como colegios, universidades y otras organizaciones. En virtud del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan usar las fuentes y los

métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles. Las **fuentes de reclutamiento** son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los **métodos de reclutamiento** son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea.

MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO

La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos. Las bases de datos de empleados permiten a las organizaciones determinar si los empleados actuales poseen las cualidades necesarias para ocupar los puestos vacantes.

Como instrumento de reclutamiento, estas bases de datos han demostrado ser extremadamente valiosas para las organizaciones. Las bases de datos son valiosas para localizar el talento internamente y para apoyar el concepto de promociones desde el interior.

Anuncios y ofertas de empleo

Los **anuncios de empleo** son un procedimiento para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles. Las **ofertas de empleo** son un procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

Los gerentes que hacen la contratación por lo regular quieren dar prioridad a los candidatos internos. Los candidatos internos ya entienden la cultura de la compañía y conocen su misión, sus metas y sus prioridades. Los procedimientos para anunciar y ofrecer puestos ayudan a minimizar la queja comúnmente escuchada de que el personal interno nunca se entera de la apertura de un puesto sino hasta que se ocupa. Por lo común, los puestos vacantes se anuncian antes de que ocurra el reclutamiento externo.

Referencias de los empleados

Las referencias de los empleados continúan siendo la manera en la que se identifican los mejores colaboradores en su especialidad. Todd Davis, consultor de reclutamiento clínico con el grupo de médicos más grande de California relata: “Las referencias de los compañeros de trabajo son la herramienta de reclutamiento más poderosa. Cuando tengo una referencia interna, sé muy bien que el candidato va a tener las habilidades necesarias y el interés en el puesto, porque un colega ya ha hecho el contacto”.

FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para: **1.** llenar los puestos de trabajo de nivel básico; **2.** adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y **3.** contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas.

Preparatorias y escuelas vocacionales

Las organizaciones que se ocupan de contratar personal como oficinistas y empleados de puestos de nivel básico dependen con frecuencia de las preparatorias y de las escuelas vocacionales.

Muchas de estas instituciones tienen programas de capacitación muy sobresalientes para habilidades ocupacionales específicas,

Colegios y universidades

Los colegios y las universidades representan una fuente mayor de reclutamiento para muchas organizaciones. Las organizaciones encuentran por lo regular empleados profesionales, técnicos y administrativos potenciales en estas instituciones. Los directores de colocaciones, las facultades y los administradores pueden ser de utilidad para las

organizaciones en su búsqueda de personal. El establecimiento de una relación con los miembros de la facultad es importante porque la mayoría de los profesores están bien enterados del desempeño académico y de las habilidades de sus alumnos.

Competidores en el mercado laboral

Cuando se requiere experiencia reciente, los competidores y otras empresas dentro de la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de personal. El proceso de reclutar activamente empleados a partir de los competidores se denomina **caza de talentos**. De hecho, los solicitantes más altamente capacitados con frecuencia provienen en forma directa de los competidores dentro del mismo mercado laboral, ya que por lo regular la gente no ingresa a la fuerza de trabajo con una gran cantidad de experiencia y habilidades

Ex empleados

En la actualidad, los empleadores inteligentes tratan de conseguir que sus mejores empleados regresen a la empresa. La ventaja de hacer un seguimiento de los ex empleados es que la compañía conoce sus fortalezas y debilidades, y que los ex empleados conocen a la compañía. El seguimiento, el reclutamiento y la contratación de un ex empleado (efecto “boomerang”) pueden tener un extraordinario beneficio y motivar a otros para que permanezcan con la empresa.

Desempleados

Los desempleados representan con frecuencia una valiosa fuente laboral. Los solicitantes capacitados se unen a las filas de desempleados cada día por varias razones. Las compañías reducen sus operaciones, salen de los negocios o se fusionan con otras empresas, dejando sin empleo a muchos trabajadores calificados.

Empleados independientes

Un trabajador independiente o por cuenta propia también puede ser un buen empleado potencial. Estos individuos son verdaderos empresarios tan ingeniosos como creativos. Para muchas empresas, estas cualidades son esenciales para el logro de una competitividad continua.

MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

El reclutamiento en línea ha revolucionado la forma en la que las compañías reclutan a los empleados y la manera en la que quienes buscan trabajo presentan su candidatura para los puestos.

Como se definió antes, el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Cuando nos referimos al reclutamiento en línea, la definición en sí misma no cambia.

El reclutamiento en línea tiene varias ventajas sobre los métodos tradicionales de reclutamiento.

Primero, cuesta menos porque la publicidad en línea es menos costosa. Además, es fácil poner un anuncio, y las respuestas llegan más rápido y a menudo en mayores cantidades.

Reclutador por Internet

El **reclutador por Internet**, también denominado “reclutador cibernético”, es una persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento.

La mayoría de las empresas actualmente anuncian puestos de trabajo en su sitio Web corporativo.

Algunos individuos deben encargarse de controlar y coordinar estas actividades. Cuantas más compañías hagan un reclutamiento por Internet, mayor necesidad habrá de reclutadores en Internet.

MÉTODOS TRADICIONALES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Publicidad a través de medios de comunicación

La *publicidad* comunica al público las necesidades de empleo de la empresa a través de los medios de comunicación como periódicos, revistas de comercio, radio, televisión y vallas publicitarias (anuncios espectaculares). La experiencia anterior de cada empresa con los diversos medios de comunicación debe indicar el enfoque más eficaz para los tipos específicos de trabajos

Agencias de empleo

Una **agencia de empleo** es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo. Estas agencias realizan funciones de reclutamiento

Reclutadores

Con frecuencia, los reclutadores se concentran en escuelas técnicas y vocacionales, colegios comunitarios, escuelas de estudios superiores y universidades. El contacto clave de los reclutadores en los colegios y las universidades es a menudo el director de colocaciones de los estudiantes. Este administrador se encuentra en una excelente posición para concertar entrevistas con los alumnos que poseen las cualidades deseadas por la empresa

Ferias de empleo

Una **feria de empleo** es un método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

Trabajos como becarios

Un **trabajo como becario** es una forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación.

3.3 SELECCIÓN

Importancia de la selección de empleados

La **selección** es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.

Proceso de selección

Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito, quien aún deberá someterse a un examen médico. Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.

Entrevista preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas.

Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador

bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición.

Revisión de solicitudes de empleo

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial.

Revisión de currículos

Un **currículo** es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum.

Pruebas de selección: Ventajas y problemas potenciales

Luego de reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las

pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles.

Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección.

Ventajas de las pruebas de selección

La investigación indica que las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño en un puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de selección es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa. La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado.

Tipos de pruebas de empleo

Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

Las **pruebas de aptitudes cognitivas** son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Las **pruebas de habilidades psicomotrices** son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Las **pruebas de conocimiento del puesto** son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

Las **pruebas de muestras de trabajo** son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

Las **pruebas de interés vocacional** son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

Las **pruebas de personalidad** son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

Las **pruebas genéticas** se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas.

Entrevistas de trabajo

La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo.

Tipos generales de entrevistas

Una **entrevista no estructurada** es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se exprese en la conversación.

En una **entrevista estructurada**, el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular.

Conclusión de la entrevista

Cuando el entrevistador ha obtenido la información necesaria y ha contestado las preguntas del candidato, entonces es momento de concluir la entrevista. La administración debe determinar entonces si el candidato es adecuado para el puesto y para la organización. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa; si no parece haber acoplamiento, el candidato deja de ser considerado. Al concluir la entrevista, el

entrevistador debe decir al candidato que pronto será notificado de la decisión de selección. El cumplimiento de esta promesa ayuda a mantener una relación positiva con el candidato.

Investigación previa al empleo: Verificación de los antecedentes

La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados. Para esta etapa del proceso de selección, un candidato ha llenado una forma de solicitud de empleo o ha entregado un currículum, se ha sometido a las pruebas de selección requeridas y ha tenido una entrevista de empleo. Superficialmente, los candidatos que pasan a esta etapa parecen capacitados.

Decisión de selección

En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Si una empresa va a invertir miles de dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa.

La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas. Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual.

3.4.- INDUCCIÓN.

La **inducción** es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo

regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo. Esta lección es aplicable a las impresiones que tienen los recién contratados acerca de sus empleadores, y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar bien una relación laboral.

Después de todo, en el proceso de selección se han invertido cantidades considerables de tiempo, dinero y esfuerzo.

Propósitos de la inducción

En un estudio, el 44 por ciento de los empleados encuestados consideraron que no se les habían dado las herramientas ni los recursos necesarios para tener éxito en las primeras semanas de trabajo. Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Los formatos de inducción son únicos para cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos se describen a continuación.

- **La situación del empleo.** Desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- **Políticas y reglas de la compañía.** Todo el trabajo dentro de la organización debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas. Los empleados deben tener claros tales lineamientos para asegurarse de una transición adecuada y uniforme hacia el ámbito de trabajo.
- **Remuneración.** Los empleados tienen un interés especial en la obtención de información acerca del sistema de remuneración. Por lo regular, la administración da esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y con frecuencia la reitera durante la inducción.
- **Cultura corporativa.** La cultura de la empresa refleja la forma “como se hacen las cosas”. Esto se relaciona con múltiples aspectos, desde la manera en la que se visten los empleados hasta la forma en la que hablan.
- **Trabajo en equipo.** Es probable que la capacidad y la disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo se hayan determinado desde antes de su

contratación. En la inducción, el programa puede enfatizar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo de la compañía.

- **Desarrollo del empleado.** La seguridad en el empleo de un individuo depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios en continuo cambio. Por lo tanto, las empresas deben mantener enterados a los empleados no sólo de los programas de desarrollo que patrocina la compañía, sino también de aquellos que estén disponibles en forma externa.
- **Socialización.** Para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal. Algunas organizaciones encuentran que los empleados que han tomado programas de socialización, incluyendo los temas de política y administración de carreras, tienen un mejor desempeño que aquellos que no han llevado tal capacitación.

Responsabilidad y programación de la inducción

Aunque la inducción es con frecuencia una responsabilidad conjunta del personal a cargo de la capacitación y del supervisor de línea, los compañeros de trabajo fungen a menudo como excelentes agentes de información. Hay varias razones para que los compañeros de trabajo desempeñen esta función. En primer lugar, son accesibles al personal de nuevo ingreso, en ocasiones incluso más que el jefe. Los compañeros de trabajo también tienden a mostrar un alto grado de simpatía hacia las personas de nuevo ingreso. Además, tienen la experiencia organizacional y la pericia técnica a la cual los empleados nuevos necesitan tener acceso.

La inducción puede ocupar los primeros días de trabajo de un empleado nuevo en el puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye a lo largo del tiempo.

3.5.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La **capacitación y el desarrollo (CyD)** constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La **capacitación** brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el **desarrollo** implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.

Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y que, a la vez, se ven influidos por éstos.

-Apoyo de la alta administración

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.

-Complejidad del mundo

El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización

-Avances tecnológicos

Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología. La computadora, Internet, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan de manera espectacular la realización de todas las funciones de la empresa. La tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

-Estilos de aprendizaje

Aunque todavía hay mucho por saber acerca del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación. Por ejemplo, los aprendices progresan en cierta área de aprendizaje sólo si ésta es necesaria para lograr sus propósitos. La investigación indica que un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña.

Otras funciones de recursos humanos

El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo.

Proceso de capacitación y desarrollo

Los ajustes mayores en los ambientes externos e internos requieren de un cambio corporativo.

Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades

administrativas de todos los supervisores de primera línea. En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesaria la revisión y la actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización.

Después de establecer los objetivos de CyD, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.

Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible. Una evaluación que valga la pena en relación con la eficacia de un programa también sería difícil, en el mejor de los casos.

Métodos de capacitación y desarrollo

Cursos impartidos por instructores

El método de cursos impartidos por instructores continúa siendo eficaz para muchos tipos de CyD. Una ventaja de la capacitación y el desarrollo impartidos por instructores es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeño para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada.

Estudio de caso

Un **estudio de caso** es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo

Modelado de comportamiento

El **modelado de comportamiento** es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones.

La **representación de funciones** o de roles es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real.

Los **juegos de negocios** son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí.

Las **prácticas en el manejo de documentos** son un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador. Los mensajes, los cuales no se presentan en un orden particular, requieren que se realice alguna acción, desde tomar una medida urgente hasta un manejo de rutina.

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Los siguientes cuatro métodos de capacitación y desarrollo implican un aprendizaje mediante la realización real de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo. La **capacitación en el puesto de trabajo** es un método informal de capacitación y

desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas.

La **rotación de puestos** (algunas veces denominada capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos.

Trabajo como becario

Los programas como becario son un método de reclutamiento que implica por lo regular a estudiantes de educación superior, quienes dividen su tiempo entre la asistencia a clases y el trabajo en una organización.

La **capacitación de aprendices** es un método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo. Tal capacitación es común en los puestos de oficios, como los de plomero, peluquero, carpintero, maquinista e impresor.

Mientras se está en el entrenamiento, el empleado gana menos que el maestro del oficio, quien es el instructor.

3.5.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES.

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva *general de la organización*, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.

- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las *tareas* que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las *necesidades individuales de capacitación* es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: “¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?”, “¿qué habilidades se requieren?”, “¿qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad?”. Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

3.5.2.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una larga sucesión de programas exitosos sin duda mejorará la credibilidad de la capacitación y el desarrollo.

La implantación de los programas de CyD a menudo es difícil. Una razón para ello es que los administradores por lo regular están orientados hacia las acciones y consideran que están demasiado ocupados como para destinar tiempo a la capacitación y el desarrollo. De acuerdo con un ejecutivo especializado en desarrollo administrativo, “los ejecutivos están demasiado ocupados en la tala del árbol proverbial como para detenerse a afilar sus hachas”.

Otra dificultad en la implantación del programa es que se debe disponer de capacitadores calificados. Además de poseer habilidades de comunicación, los capacitadores deben

conocer la filosofía de la compañía, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación y el desarrollo tal vez requieran de más creatividad que cualquier otra función de recursos humanos.

La implantación de programas de capacitación entraña problemas únicos. La capacitación implica un cambio, al cual quizá los empleados se resistan en forma vigorosa. La retroalimentación de los participantes es vital en esta etapa porque con frecuencia existen problemas en los programas nuevos. Tal vez exista dificultad para programar la capacitación en torno de los requisitos actuales del trabajo. A menos que el empleado sea nuevo para la empresa, sin duda tendrá que realizar deberes específicos de tiempo completo. Otra dificultad en la implantación de programas de capacitación y desarrollo es el mantenimiento de registros. Es importante mantener registros de capacitación, que indiquen qué tan bien se desempeñan los empleados durante la capacitación y en el puesto de trabajo. Esta información es importante en términos de la medición de la eficacia del programa y la graficación del progreso de los empleados en la compañía. Los problemas mencionados tienen soluciones, y cuanto más eficaz sea la forma en que se resuelvan, mayores serán las probabilidades de éxito.

3.5.3.- EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo

Los administradores deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación y el desarrollo porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos. La mayoría de los administradores están de acuerdo en que la capacitación no cuesta, sino que más bien retribuye, y que no es un gasto, sino una inversión.

Aunque las corporaciones estadounidenses gastan miles de millones de dólares al año en la capacitación de los empleados, no existe consenso dentro de la comunidad sobre cómo determinar su valor. Lo que podría estar faltando es un objetivo empresarial claramente definido para el resultado. Es imposible evaluar la eficacia de la actividad sin objetivos claros.

Sin una retroalimentación y datos exactos sobre la eficacia del programa de capacitación, el dinero gastado tal vez resulte un desperdicio.

Obviamente, la capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios tangibles para la organización. Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación. Por eso, el departamento de CyD debe documentar sus esfuerzos y demostrar que presta un servicio valioso. Las organizaciones han adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos. El modelo de Kirkpatrick para la evaluación del desempeño se usa ampliamente en los ambientes de aprendizaje.

Los niveles de este modelo son: 1. opiniones de los participantes, 2. alcance del aprendizaje, 3. cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y 4. Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

Opiniones de los participantes

La evaluación de un programa de capacitación y desarrollo a partir de las opiniones de los participantes es un enfoque que ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, uno no siempre se puede basar en tales respuestas. Tal vez la capacitación tuvo lugar en una localidad exótica con instalaciones para jugar golf o para otras actividades de esparcimiento, y en tal caso la experiencia general influirá sobre los reportes. Sin embargo, este enfoque es una buena forma de obtener retroalimentación y de adquirirla de manera rápida y económica.

Alcance del aprendizaje

Algunas organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de capacitación y desarrollo. Un procedimiento de evaluación es el diseño de pre-tests y post-tests para un grupo de control. En este procedimiento, los dos grupos reciben las mismas pruebas antes y después de la capacitación. El grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo de control no la recibe. Cada grupo se integra con aprendices asignados al azar. Las diferencias en los

resultados de las pre-tests y de las post-tests entre los grupos se atribuyen a la capacitación impartida. Un problema potencial con este enfoque es el control de aquellas variables distintas de la capacitación que podrían afectar al resultado.

Cambio en el comportamiento

Las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos, pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento.

Por ejemplo, tal vez un administrador aprenda las técnicas de la motivación, pero esto no significa que aplique los nuevos conocimientos adquiridos. Suponga que un administrador se sienta en la hilera del frente en una sesión de capacitación acerca de la dotación de autoridad a los subordinados, que asimila y comprende toda la información, y obtiene una calificación de 100 en una prueba en relación con el material expuesto, pero la siguiente semana regresa al ámbito de trabajo y continúa comportándose de la misma manera autocrática del pasado. La mejor demostración del valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero.

Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo

Otro enfoque para la evaluación de los programas de CyD es el que se relaciona con la determinación del grado en el cual los programas alcanzan los objetivos y tienen realmente un efecto sobre el desempeño. Por ejemplo, si el objetivo de un programa de prevención de accidentes es reducir el número y la severidad de los accidentes en un 15 por ciento, la comparación de las tasas de accidentes antes y después de la capacitación ofrece una métrica adecuada del éxito. Como otro ejemplo, una empresa podría establecer una métrica del rendimiento sobre la inversión (RSI). Sin embargo, en algunas circunstancias, las cifras reales del RSI son difíciles de establecer debido a la dificultad de aislar los efectos de la capacitación. Mike Perkins, gerente de aprendizaje electrónico de Newell Rubbermaid-Rubbermaid/ IRWIN Group, explica: “Contemplamos el desarrollo de los acontecimientos en una escala pequeña por una cantidad mínima de dinero y después tratamos de determinar el rendimiento sobre la inversión o por lo menos el potencial de cuál podría ser éste si un proyecto se llevara a escala total”.

Benchmarking

El **benchmarking** es el proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones, para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañías que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas. Ya que los programas de capacitación para las empresas individuales son únicos, las medidas de capacitación necesariamente son amplias. Las preguntas comunes acerca del *benchmarking* se concentran en métricas como los costos de la capacitación, la razón entre el personal de capacitación y el número de empleados, y si se están usando sistemas de capacitación nuevos o más tradicionales.

La información obtenida a partir de estas preguntas probablemente carece del detalle necesario para permitir mejoras específicas en el programa de capacitación. Sin embargo, una empresa puede reconocer, por ejemplo, que otra organización es capaz de impartir una gran cantidad de capacitación por un costo relativamente bajo. Esta información podría entonces impulsar a la empresa para dar un seguimiento a las entrevistas o para realizar visitas en el sitio para determinar si ese fenómeno representa una “mejor práctica”.

UNIDAD IV

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

4.1.- PREVENCIÓN DE RIESGOS.

Riesgo de Trabajo

Los tipos de riesgo de trabajo se encuentra señalados por el artículo 473 de la Ley Federal del Trabajo los cuáles son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Durante el desempeño de las labores del trabajador, no está exento de sufrir algún accidente y se entiende por riesgo de trabajo, los accidentes o enfermedad que sufra el trabajador por el desempeño de su actividad laboral.

Los riesgos de trabajo, se clasifican en:

Enfermedad de trabajo

Riesgo de trabajo

Accidente de trabajo

A causa de los riesgos de trabajo, estos pueden producir:

- Incapacidad temporal, siendo la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.
- Incapacidad permanente parcial, que es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.
- Incapacidad permanente total, es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.
- La muerte.

“Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo, tendrán derecho a:

- Asistencia médica y quirúrgica.
- Rehabilitación.

Hospitalización, cuando el caso lo requiera.

- Medicamentos y material de curación.
- Los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios.
- La indemnización que señale la ley”.

Sólo en los siguientes casos el patrón queda exceptuado del pago de las indemnizaciones:

- Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador en estado de embriaguez.
- Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica y que el trabajador hubiese puesto el hecho en conocimiento del patrón y le hubiese presentado la prescripción suscrita por el médico.

- Si el trabajador se ocasiona intencionalmente una lesión por sí solo o de acuerdo con otra persona.
- Si la incapacidad es el resultado de alguna riña o intento de suicidio.

En estos cinco casos, sólo el patrón queda en todo caso obligado a prestar los primeros auxilios y a cuidar del traslado del trabajador a su domicilio o a un centro médico.

Enfermedad

La 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.

De acuerdo con lo anterior, la enfermedad resulta de la acción continua de algún agente originado o motivado por la prestación del servicio o un agente presente en el medio en el que el trabajador desempeña sus labores.

En el artículo 513, la Ley Federal del Trabajo señala 409 tipos de enfermedades, a continuación se dan algunos ejemplos:

ENFERMEDAD	CAUSADA POR:	APLICABLE A:
Neumoconiosis y enfermedades broncopulmonares producidas por aspiración de polvos y humos de origen animal, vegetal o mineral	Afecciones debidas a inhalación de polvos de lana	Trabajadores de la industria textil y demás manipuladores de este producto.
Infecciones, parasitosis, micosis y virosis	Enfermedades generalizadas o localizadas provocadas	Médicos, enfermeras, mozos de anfiteatro, afanadoras, personal de

	por acción de bacterias, parásitos, hongos y virus.	laboratorios biológicos y de diagnóstico, personal de lavandería en sanatorios, veterinarios, enfermeros de veterinaria; carniceros y mineros, cuando previamente exista silicosis.
Enfermedades producidas por el contacto con productos biológicos	Enfermedades producidas por la exposición a antibióticos.	Trabajadores encargados de la fabricación, formulación y empaque de estas sustancias en la Industria químico-farmacéutica.

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 produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél.

Este concepto quiere decir que no sólo los accidentes de trabajos pueden originarse en los centros de trabajo, si no al trasladarse de su domicilio a su fuente laboral y viceversa.

Los riesgos de trabajo tienen las siguientes características:

- a) Es una lesión, no importa si es interna o externa, grave o leve.
- b) Permanente o transitoria, la lesión causada por el accidente se considera permanente si es para el resto de su vida y transitoria significa que con el tratamiento apropiado y el tiempo desaparecerá.
- c) Producida por causa externa, la lesión debe ser producto de una acción externa o de un esfuerzo violento de la misma persona

d) Instantánea, todo accidente es producto de un acontecimiento inesperado, momentáneo, y que ocurra en el trabajo o sea consecuencia de él.

4.2.- PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE

Seguridad e Higiene en el Trabajo

La Ley Federal del Trabajo en el artículo 509 autoriza la creación de Comisiones de Seguridad e Higiene, que a la letra dice:

En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

En resumen, esta comisión tiene las siguientes atribuciones y se integra de la siguiente forma:

Integración	Atribuciones
<ul style="list-style-type: none"> • No especifica cantidad. • Representantes del gobierno, trabajadores y patrones 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar las causas de los accidentes y enfermedades de trabajo. • Vigilar el cumplimiento de las reglas y normas en materia de seguridad e higiene y reportar cualquier violación. • Proponer al patrón medidas de seguridad e higiene.

BIBLIOGRAFIA

Magda Cejas - Galo Vasquez - Nilda Chirinos, Gladys Hernandez - Liseth Sandoval, Brenda Lozada - Ana Anzola, Administración de recursos humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones, Publicaciones científicas

Sotomayor Alfonso Amador, Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional, Monterrey, México.

R. Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, Person.

Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México.

Reyes Mendoza Lidia, Derecho Laboral, Tercer milenio, México

Varela Juárez Ricardo A. Administración de la compensación, Pearson, México

Ley Federal del Trabajo.